

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO
PRELIMINAR**

**APL de Móveis de Votuporanga
e Região**

2007



APRESENTAÇÃO

O Plano de Desenvolvimento Preliminar¹ do Arranjo Produtivo Local² de Móveis de Votuporanga e Região pretende apresentar um panorama da representatividade da indústria moveleira para economia local / regional do Estado de São Paulo, bem como, a significativa função que o APL de Móveis de Votuporanga e Região exerce para o desenvolvimento econômico local. Assim, busca-se apresentar um retrato atual do APL diante de suas características, oportunidades e desafios para o seu desenvolvimento.

Este documento retrata a situação do APL a fim de direcionar seu desenvolvimento no contexto da economia local/regional. Propõem-se aqui ações, as quais visam o desenvolvimento sustentável do arranjo seja nos quesitos da gestão do APL e seu desenvolvimento diante das necessidades apresentadas pela competitividade atual, como nos mecanismos de governança e decisões, além de exercitar o protagonismo das empresas e instituições locais em busca de um novo contexto interinstitucional capaz de alavancar e desenvolver projetos estruturantes para o APL, como também, para que esses benefícios

¹ Documento produzido coletivamente pelos atores locais dos arranjos produtivos, sob a coordenação da governança do APL, que também é responsável pelo seu encaminhamento à instância responsável no Estado por sua análise e distribuição a instituições de apoio. (MDIC-2005).

² I - Pelo Termo de Referência elaborado pelo Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP APL), um APL deve ter a seguinte caracterização: a) ter um número significativo de empreendimentos no território e de indivíduos que atuam em torno de uma atividade produtiva predominante, e b) que compartilhem formas percebidas de cooperação e algum mecanismo de governança. Pode incluir pequenas, médias e grandes empresas;

II – A FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo define afirma que Arranjos Produtivos Locais são formados por um conjunto de atores econômicos, políticos e sociais, localizados em uma mesma região, desenvolvendo atividades produtivas especializadas em um determinado setor e que apresentam vínculos expressivos de produção, interação, cooperação e aprendizagem. Este Arranjo Setorial inclui empresas produtoras de bens e serviços finais, fornecedoras de equipamentos e outros insumos, prestadoras de serviços, comercializadoras, clientes, cooperativas, associações e representações e demais organizações voltadas à formação e treinamento de recursos humanos, informação, pesquisa, desenvolvimento e engenharia, promoção e financiamento.



possam ser transbordados e incorporados pelas demais empresas constituintes do APL e pelos 27 municípios que integram a base territorial do APL de Móveis de Votuporanga e Região.

Desta forma, busca-se um esforço direcionado para o aumento da competitividade do setor e cooperação entre as empresas, através de projetos voltados para o aprimoramento do processo produtivo, maior participação no mercado interno, responsabilidade socioambiental e preocupação com o desenvolvimento local³.

As ações apresentadas neste Plano de Desenvolvimento Preliminar foram elaboradas e validadas pela governança do arranjo, com base nos principais desafios e oportunidades encontrados pelo setor, tais ações visam formalizar parcerias locais, estaduais e federais, bem como, concretizar novas parcerias a fim de otimizar recursos, compartilhar objetivos comuns e consolidar o processo de cooperação e interação entre os atores deste processo.

³ “processo que mobiliza pessoas e instituições buscando a transformação da economia e da sociedade local, criando oportunidades de trabalho e de renda, superando dificuldades para favorecer a melhoria das condições de vida da população local.” (Paulo de Jesus, 2003).

O Desenvolvimento Local também pode ser entendido como um plano de ação coordenado, descentralizado e focalizado, destinado a ativar e melhorar, de maneira sustentável, as condições de vida dos habitantes de uma localidade, e no qual o desenvolvimento estimula a ampla participação de todos os atores relevantes. Segundo Fortin e Prévost (1995), “Desenvolvimento Local não é um processo mecânico. [...] O Desenvolvimento Local é, antes de tudo, um processo orgânico, um fenômeno humano”.



SUMÁRIO

Apresentação	2
Capítulo 1 Contextualização e caracterização do Arranjo Produtivo Local de Votuporanga.....	6
1.1 Da região e delimitação territorial do APL de Móveis de Votuporanga.....	6
1.2 Indicadores socioeconômicos do território do APL de Móveis de Votuporanga e Região	16
1.3 Histórico da formação do APL de Móveis de Votuporanga.....	20
1.3.1 Introdução	20
1.3.2 Informações complementares do APL de Móveis de Votuporanga	23
1.3.3 Primeira Fase do Projeto APL	24
1.4 Setores relacionados à atividade principal do APL (elos do APL).....	25
1.5 Processo de interação e cooperação no APL (Governança).....	28
1.6 Instâncias decisórias em prol do APL (Governança).....	35
1.6.1 A Governança.....	35
1.6.2 Propósito do APL de Móveis de Votuporanga.....	42
1.6.3 Objetivos e responsabilidades da governança	43
Capítulo 2 Processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Preliminar	44
Capítulo 3 Situação Atual – Desafios e Oportunidades de Desenvolvimento.....	50
Capítulo 4 Indicadores de Resultados.....	54
Capítulo 5 Resultados Esperados.....	60
Capítulo 6 Ações Previstas.....	62
6.1 Área temática: Gestão	63
6.2 Área temática: Inovação Tecnológica (incluindo Design).....	69
6.3 Área temática: Produção e Qualidade Industrial	74
6.4 Área temática: Mercado e Promoção Comercial.....	78
6.5 Área temática: Crédito	86
6.6 Área temática: Meio Ambiente.....	90
6.7 Área temática: Recursos Humanos / Capital Humano	94
6.8 Área temática: Associativismo e Responsabilidade Social.....	99



Capítulo 7 Gestão do Plano de Desenvolvimento Preliminar	103
Capítulo 8 Acompanhamento e Avaliação do PDP	103
Capítulo 9 Referências Bibliográficas.....	109
Figura 1: Indústria de transformação / fabricação de móveis e indústrias diversas / fabricação de artigos do mobiliário	7
Tabela 1: Fabricação de artigos do mobiliário / indústria de transformação do Estado de São Paulo	8
Tabela 2: Distribuição das empresas fabricantes de artigos do mobiliário da região noroeste paulista	10
Tabela 3: Número de empreendimentos e pessoal ocupado nas empresas fabricantes de artigos do mobiliário / por Região Administrativa do Estado de São Paulo.....	11
Tabela 4: Número de empreendimentos de empresas fabricantes de artigos do mobiliário / por município integrante do APL de Móveis de Votuporanga e Região....	12
Tabela 5: Classificação por parte das empresas fabricantes de artigos do mobiliário do APL de Móveis de Votuporanga e Região.....	14
Tabela 6: Pessoal ocupado das empresas fabricantes de artigos do mobiliário do APL de Móveis de Votuporanga e Região.....	15
Tabela 7: Indicadores socioeconômicos da Região Administrativa de São José do Rio Preto e Estado de São Paulo	16
Tabela 8: Indicadores socioeconômicos dos municípios integrantes da base territorial da AIRVO.....	17
Tabela 9: Indicadores socioeconômicos dos municípios integrantes da base territorial da AIRVO (continuação)	19
Diagrama 1: Cadeia Produtiva da Indústria de Madeira e Móveis	26
Anexo I - Termo de adesão.....	112
Anexo II – Tabela VA/PO	113
Anexo III – Tabela simplificada VA/PO	115
Anexo IV – Pesquisa qualitativa	116
Anexo V – Contatos da governança do APL de Móveis de Votuporanga e Região	120



CAPÍTULO 1 - CONTEXTUALIZAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE MÓVEIS DE VOTUPORANGA E REGIÃO

1.1 – Da região e delimitação territorial do APL de Móveis de Votuporanga e Região

O APL de Móveis de Votuporanga e Região está localizado na Região Administrativa⁴ de São José do Rio Preto, composta por 96 municípios. Esta mesorregião ou Região Administrativa está subdividida em 8 microrregiões, são elas: Auriflama, Catanduva, Fernandópolis, Jales, Nhandeara, Novo Horizonte, Votuporanga e São José do Rio Preto.

Na malha viária regional, destaca-se a rodovia Washington Luís (SP-310), que permite o acesso ao Centro-oeste do país, a São Paulo e ao Porto de Santos; a Rodovia Transbrasiliana (BR-153), que liga o norte ao sul do país e a Rodovia Assis Chateaubriand (SP-425), que vai do Sul de Minas gerais ao norte do Paraná, dando acesso a Ribeirão Preto e a Euclides da Cunha Paulista e ligando Mirassol à divisa com o Mato Grosso do Sul. É servida ainda pela Ferronorte, antiga Ferrovia Alta Araraquense, que liga São Paulo a Santa Fé do Sul, e pelos Aeroportos Prof. Eriberto Manuel do Reino localizado em São José do Rio Preto e Domingo Pignatari, em Votuporanga.

O APL de Móveis de Votuporanga abrange 27 municípios, são eles: Álvares Florence, Américo de Campos, Buritama, Cardoso, Cosmorama, Estrela D’Oeste, Fernandópolis, floreal, Gastão Vidigal, Jales, José Bonifácio, Macaúbal, Macedônia,

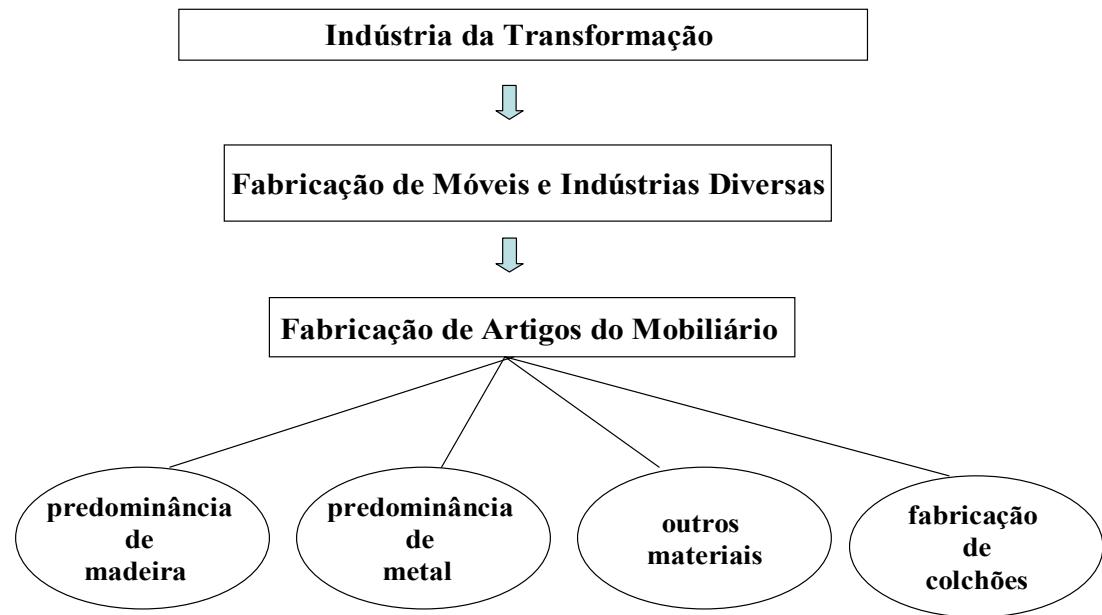
⁴ Região Administrativa definida pela Secretaria de Economia e Planejamento do Governo do Estado de São Paulo. No Estado de São Paulo, existem 15 delas. Os 96 municípios que compõem a RA de São José do Rio Preto são: Adolfo, Álvares Florence, Américo de Campos, Aparecida d’Oeste, Ariranha, Aspásia, Bady Bassit, Bálsmo, Cardoso, Catanduva, Catiguá, Cedral, Cosmorama, Dirce Reis, Dolcinópolis, Elisiário, Estrela d’Oeste, Fernandópolis, Floreal, Guapiaçu, Guarani d’Oeste, Ibirá, Icem, Indiaporã, Ipiguá, Irapuã, Itajobi, Jaci, Jales, José Bonifácio, Macaúbal, Macedônia, Magda, Marapoama, Marinópolis, Mendonça, Meridiano, Mesópolis, Mira Estrela, Mirassol, Mirassolândia, Monções, Monte aprazível, Neves Paulista, Nhandeara, Nipoã, Nova Aliança, Nova Canaã Paulista, Nova Granada, Novais, Novo Horizonte, Onda Verde, Orindiúva, Ouroeste, Palestina, Palmares Paulista, Palmeira d’Oeste, Paraíso, Paranapuã, Parisi, Paulo de Faria, Pedranópolis, Pindorama, Planalto, Poloni, Pontalinda, Pontes Gestal, Populina, Potirendaba, Riolândia, Rubinéia, Sales, Santa Adélia, Santa Albertina, Santa Clara d’Oeste, Santa Fé do Sul, Santa Rita d’Oeste, Santa Salete, Santana da Ponte Pensa, São Francisco, São João das Duas Pontes, São José do Rio Preto, Sebastianópolis do Sul, Tabapuã, Tanabi, Três Fronteiras, turmalina, Ubarana, Uchôa, União Paulista, Urânia, Urupês, Valentim Gentil, Vitória Brasil, Votuporanga e Zacarias.



Meridiano, Monções, Monte Aprazível, Nhandeara, Palmeira D’Oeste, Planalto, Santa Fé do Sul, Sebastianópolis do Sul, Tanabi, Três Fronteiras, Turiúba, Urânia, Valentim Gentil e Votuporanga.

A Figura 1, caracteriza a fabricação de móveis no cenário industrial do Estado de São Paulo.

Figura 1 – indústria transformação / fabricação de móveis e indústrias diversas / fabricação de artigos do mobiliário



Adaptado do Atlas da competitividade da Indústria Paulista, 2007

A representação da indústria de fabricação de artigos do mobiliário em relação à indústria de transformação do Estado de São Paulo é demonstrada na Tabela 1 abaixo:

**Tabela 1 – Fabricação de artigos do mobiliário / indústria de transformação
Estado de São Paulo**

Fabricação de artigos do mobiliário / Indústria de transformação Estado de São Paulo						
	número de estabelecimento			empregos ocupados		
	Indústria de Transformação	% sobre o total	Fabricação de Artigos do Mobiliário	Indústria de Transformação	% sobre o total	Fabricação de Artigos do Mobiliário
Total do Estado	80878	100	3714	2918830	100	69784
R.A Central	2404	2,97	111	84859	2,9	1291
R.A Araçatuba	1678	2,07	141	76136	2,6	3180
R.A Barretos	534	0,66	40	30634	1,04	445
R.A Bauru	2386	2,95	119	95163	3,26	1779
R.A Campinas	15864	19,61	668	615276	21,07	12962
R.A Franca	3070	3,79	64	95480	3,27	480
R.A Marília	1755	2,17	99	52514	1,8	1736
R.A Presidente Prudente	1293	1,59	85	46877	1,6	1149
R.A Registro	184	0,22	10	3587	0,12	54
R.A Ribeirão Preto	2298	2,84	152	100386	3,43	2443
R.A Santos	869	1,07	61	23911	0,81	338
R.A São José do Rio Preto	3427	4,23	509	91789	3,14	13231
R.A São José dos Campos	2321	2,86	68	131219	4,49	1337
R.A Sorocaba	4644	5,74	199	209464	7,17	3776
R.A Metropolitana São Paulo	38151	47,17	1380	1261535	43,22	25583

Fonte: Atlas da Competitividade da Indústria Paulista, 2007

Nota-se que da totalidade de indústria de transformação no Estado de São Paulo, 3714 delas fabricam artigos do mobiliário, representando 4,59% do seu total. Pela ótica das regiões administrativas, conclui-se que, a de São José do Rio Preto, possui 3427 indústrias de transformação do total do Estado (4,23%), enquanto que 509 delas fabricam artigos do mobiliário (móveis com predominância de madeira, móveis com predominância de metal, móveis com predominância de outros materiais e fabricação de colchões), onde 498 se localizam na região noroeste paulista do Estado – 277 empresas no APL de Mirassol e Região e 221 no APL de Votuporanga e Região. Sobre o pessoal ocupado, afirma-se que do total de 2.918.830 - 2,39% (69784 de p.o) estão inseridos nas fábricas de artigos do mobiliário. Na Região Administrativa de São José do Rio Preto, 91789 é o número de pessoal ocupado sobre o total no Estado de São Paulo (3,14%) e 13231 pessoas ocupadas nas fábricas de artigos do mobiliário (14,41%) sobre o total nesta Região Administrativa.

O APL de Móveis de Votuporanga e Região se localiza na região noroeste do Estado de São Paulo (Região Administrativa de São José do Rio Preto, que por sua vez, é subdividida em 8 microrregiões = 96 municípios). Esta região do Estado tem como principais pólos da indústria moveleira – Votuporanga e Mirassol com uma grande concentração de indústrias de móveis com predomínio de pequenas e médias empresas, porém com elevados investimentos em alta tecnologia e capacitação de recursos humanos.

A tabela 2 distribui de forma resumida as empresas fabricantes de artigos do mobiliário da região noroeste paulista. No APL de Móveis de Votuporanga e Região foram encontradas 221 empresas com 5540 pessoas ocupadas e 277 empresas no APL de Móveis de Mirassol e Região com 7227 pessoas ocupadas.

Tabela 2 – Distribuição das empresas fabricantes de artigos do mobiliário da região noroeste paulista

	Fabricação de móveis com predomi- nância de madeira	%	Fabricação de móveis com predomi- nância de metal	%	Fabricação de móveis com predomi- nância de outros materiais	%	Fabricação colchões	%	Total	%
Votuporanga	169	42,35	41	50,00	8	42,10	3	33,34	221	43,41
Mirassol	228	57,14	33	40,24	10	52,63	6	66,66	277	54,42
Sub-total	397	99,49	74	90,24	18	94,73	9	100	498	97,83
Região Administrativa / Mesorregião de São José do Rio Preto = (Região Noroeste Paulista)	399	100	82	100	19	100	9	100	509	100
Estado de São Paulo	3043	x	351	X	236	x	84	x	3714	x

Fonte: Atlas de Competitividade Industrial Paulista, 2007

Analisando a dimensão regional pela ótica da Região Administrativa de São José do Rio Preto (96 municípios), afirma-se que 43,41% das empresas do noroeste paulista estão localizadas no APL de Votuporanga e Região e 54,42% no APL de Mirassol e Região, totalizando 498 empresas em 43 municípios (27 no APL de Votuporanga e Região e 16 no APL de Mirassol e Região). A soma dos dois APL's chega a 97,83% da totalidade das empresas encontradas nesta região do Estado de São Paulo. Os restantes 2,17% ou 11

empresas encontradas na região do noroeste paulista estão distribuídas entre as demais cidades da região, ou seja, 53 municípios.

A fabricação de artigos do mobiliário é realizada em todo o Estado de São Paulo, a tabela baixo mostra o resumo destas indústrias por Região Administrativa, com objetivo de se analisar comparativamente o número de estabelecimentos e pessoal ocupado.

Tabela 3: número de estabelecimentos e pessoal ocupado nas empresas fabricantes de artigos do mobiliário / por Região Administrativa do Estado de São Paulo

Fabricação de artigos do mobiliário				
Região Administrativa	Número de estabelecimentos	%	Pessoal ocupado	%
Central	111	2,99	1291	1,85
Araçatuba	141	3,80	3180	4,56
Barretos	40	1,08	445	0,64
Bauru	119	3,20	1779	2,55
Campinas	668	17,99	12962	18,57
Franca	72	1,94	480	0,69
Marília	99	2,67	1736	2,49
Presidente Prudente	85	2,29	1149	1,65
Registro	10	0,27	54	0,08
Ribeirão Preto	152	4,09	2443	3,50
Santos	61	1,64	338	0,48
São José do Rio Preto	509	13,71	13231	18,96
São José dos Campos	68	1,83	1337	1,92
Sorocaba	199	5,36	3776	5,41
Metropolitana de São Paulo	1380	37,16	25583	36,66
Total	3714	100,00	69784	100,00

Fonte: Atlas da competitividade da Indústria Paulista, 2007

Conclui-se que, da totalidade das indústrias moveleiras do Estado de São Paulo, os maiores percentuais estão concentrados na região metropolitana do Estado (37,16%), Campinas (17,99%) e São José do Rio Preto (APL's de Móveis de Votuporanga e Mirassol – 13,71%). As demais regiões administrativas estão distribuídas da seguinte forma: até 100

empresas (7 regiões administrativas) e de 101 a 200 empresas (5 regiões administrativas). Da totalidade de empregos ocupados na indústria moveleira no Estado Paulista, 36,66% estão na região metropolitana de São Paulo, 18,96% na região administrativa de São José do Rio Preto e 18,57% na de Campinas. As demais regiões administrativas estão distribuídas da seguinte maneira: até 5% do pessoal ocupado (11 regiões administrativas) e acima de 5%, somente na região administrativa de Sorocaba.

O número de empresas no APL de Móveis de Votuporanga e Região, cujo corte territorial se dá pela abrangência da AIRVO – Associação Industrial da Região de Votuporanga (ator local/entidade patronal) é representado na Tabela 4.

Tabela 4: número de empreendimentos de empresas fabricantes de artigos do mobiliário / por município integrante do APL de Móveis de Votuporanga e Região

	Fabricação de artigos do mobiliário				
	Sub-divisão				
Município	fabricação de móveis com predominância de madeira	fabricação de móveis com predominância de metal	fabricação de móveis de outros materiais	fabricação de colchões	total
Álvares Florence	0	0	0	0	0
Américo de Campos	1	2	0	0	3
Buritama	0	0	0	0	0
Cardoso	1	2	0	0	3
Cosmorama	4	0	1	0	5
Estrela D'Oeste	2	0	0	0	2
Fernandópolis	6	3	1	0	10
Floreal	6	0	0	0	6
Gastão Vidigal	1	0	0	0	1
Jales	1	0	0	0	1
José Bonifácio	2	0	0	0	2
Macaubal	3	0	0	0	3
Macedônia	3	0	0	0	3
Meridiano	1	1	2	0	4
Monções	0	0	0	0	0

Monte Aprazível	3	0	0	0	3
Nhandeara	1	0	0	0	1
Palmeira D"oeste	1	0	0	0	1
Planalto	0	0	0	0	0
Santa Fé do Sul	4	0	0	0	4
Sebastianópolis do Sul	3	0	0	0	3
Tanabi	9	1	0	1	11
Três Fronteiras	0	0	0	0	0
Turiúba	0	0	0	0	0
Urânia	2	0	0	0	2
Valentim Gentil	43	27	0	0	70
Votuporanga	72	5	4	2	83
subtotal	169	41	8	3	221
Total Estado São Paulo	3043	351	236	84	3714

De acordo com a tabela acima, 221 é o número dos empreendimentos que fabricam artigos do mobiliário na base territorial do APL de Móveis de Votuporanga e Região. Este total corresponde a 5,595% do total do Estado de São Paulo. Sobre as atividades econômicas que constituem este grupo, pode-se concluir que a fabricação de móveis com predominância de madeira tem o maior percentual entre as cidades integrantes do APL de Votuporanga e Região - 76,47% com um número de 169 empresas e, em segundo lugar, a fabricação de móveis com predominância de metal com uma representatividade de 18,55% sobre as atividades econômicas deste grupo.

Quanto ao porte⁵ das empresas do APL de Móveis de Votuporanga e Região, a Tabela 5⁶ as classifica da seguinte forma:

⁵ Classificação das empresas pelo seu porte: Micro – P.O (pessoal ocupado de 0 a 19), Pequena – P.O (de 20 a 99), Média -P.O (de 100 a 499) e Grande – P.O acima de 500. Definição feita pelo Sebrae.

⁶ Tabela 2: Classificação das empresas por porte. Fonte: Atlas da Competitividade da Indústria Paulista. Ver site <http://www.seade.gov.br/projetos/fiesp/>

Tabela 5: Classificação por porte das empresas fabricantes de artigos do mobiliário do APL de Móveis de Votuporanga e Região

Município	quantidade de empresas por porte				
	micro	pequena	média	grande	total
Álvares Florence	0	0	0	0	0
Américo de Campos	3	0	0	0	3
Buritama	0	0	0	0	0
Cardoso	3	0	0	0	3
Cosmorama	5	0	0	0	5
Estrela D'Oeste	2	0	0	0	2
Fernandópolis	7	2	1	0	10
Floreal	5	1	0	0	6
Gastão Vidigal	0	1	0	0	1
Jales	1	0	0	0	1
José Bonifácio	2	0	0	0	2
Macaubal	3	0	0	0	3
Macedônia	2	1	0	0	3
Meridiano	3	1	0	0	4
Monções	0	0	0	0	0
Monte aprazível	3	0	0	0	3
Nhandeara	1	0	0	0	1
Palmeira D"oeste	1	0	0	0	1
Planalto	0	0	0	0	0
Santa Fé do Sul	4	0	0	0	4
Sebastianópolis do Sul	3	0	0	0	3
Tanabi	8	2	1	0	11
Três Fronteiras	0	0	0	0	0
Turiúba	0	0	0	0	0
Urânia	1	1	0	0	2
Valentim Gentil	53	17	0	0	70
Votuporanga	60	22	1	0	83
subtotal	170	48	3	0	221
Total Estado São Paulo	3207	432	69	6	3714

Das 221 empresas do APL de Móveis de Votuporanga e Região, 170 são micro empresas – representando 76,92% do total delas, 21,72% são empresas de pequeno porte (número de 48 empresas) e 3 empresas são consideradas de médio porte (1,35% do total de empresas).

O número de empregos (pessoal ocupado) da indústria de móveis no APL de Votuporanga e Região está discriminado na tabela 6⁷:

Tabela 6: Pessoal ocupado das empresas fabricantes de artigos do mobiliário do APL de Votuporanga e Região

Fabricação de artigos do mobiliário	
Município	Pessoal ocupado
Américo de Campos	14
Cardoso	39
Cosmorama	27
Fernandópolis	477
Floreal	63
Macaubal	19
Macedônia	140
Meridiano	64
Monte aprazível	30
Santa Fé do Sul	8
Sebastianópolis do Sul	35
Tanabi	477
Valentim Gentil	1685
Votuporanga	2462
subtotal	5540
Total Estado São Paulo	69784

⁷ Fonte: Atlas da Competitividade da Indústria Paulista. Ver site <http://www.seade.gov.br/projetos/fiesp/>

Os dados dos municípios abaixo que pertencem à base territorial de Votuporanga não foram encontrados no Atlas de Competitividade da Indústria Paulista (dados sigilosos e não divulgados). Segue a lista dos municípios: Estrela D'Oeste, Gastão Vidigal, Jales, José Bonifácio, Monções, Nhandeara, Palmeira D'oeste, Planalto, Três Fronteiras, Turiúba e Urânia.

Do total do Estado de São Paulo, o APL de Móveis de Votuporanga e Região tem 7,938% de representatividade. As cidades que mais empregam na fabricação de móveis são: Votuporanga, Valentin Gentil , Tanabi e Fernandópolis, somando aproximadamente 92,07% do pessoal ocupado, onde 44,4% estão concentrados em Votuporanga.

1.2 – Indicadores socioeconômicos

Para enriquecer o diálogo entre as principais lideranças empresariais, sociais e políticas da região noroeste, do Estado de São Paulo e do Governo federal, foi preparado este conjunto de indicadores socioeconômicos, com informações indispensáveis objetivando facilitar a análise e compreender melhor a diversidade do APL e da região. Os dados apresentados a seguir possuem características sociais e econômicas.

Tabela 7 – Indicadores socioeconômicos da Região Administrativa de São José do Rio Preto e Estado de São Paulo

Indicadores socioeconômicos	Região Administrativa / Mesorregião de São José do Rio Preto	Estado de São Paulo
Total da população	1.410.608	40.084.029
IDHM	X	0,814
Renda per capita (em salário mínimo)	2,42	2,92
Taxa de analfabetismo	9,27	6,64
Média dos anos de estudo da população de 15 a 64 anos	7,22	7,64
Participação dos empregos ocupados na indústria	22,52	23,08
Rendimento médio nos empregos ocupados na indústria	747,93	1.451,38
Rendimento médio no total de empregos ocupados	776,82	1.202,95
Valor das exportações	924.052.162	50.111.074.861
Valor adicionado da indústria	4.491,49	238.016,43
PIB	14.670,12	546.606,82

PIB per capita	10.581,05	13.725,14
Valor das importações	29.383.013,00	37.077.171.397,00

Fonte: Atlas da Competitividade da Indústria Paulista, 2007

A Tabela 8 apresenta indicadores socioeconômicos dos municípios integrantes da base territorial da AIRVO – Associação Industrial da Região de Votuporanga. Os indicadores apresentados a seguir estão relacionados a território e população, condições de vida e educação.

Tabela 8 – Indicadores socioeconômicos dos municípios integrantes da base territorial da AIRVO – Associação Industrial da Região de Votuporanga

Cidade	Território e População		Condições de Vida	
	Área (km2)	População	Índice de Desenvolvimento Humano Municipal - IDHM (2)	Renda per capita (em salários mínimos) (3)
Américo de Campos	252	5624	0,774	1,57
Cardoso	562	11640	0,756	1,63
Cosmorama	458	7281	0,755	1,49
Fernandópolis	545	65998	0,832	2,43
Floreal	204	3133	0,8	1,87
Macaubal	242	7574	0,781	1,8
Macedônia	327	3731	0,757	1,22
Meridiano	225	4187	0,762	1,23
Monte Aprazível	466	19152	0,808	2,17
Santa Fé do Sul	208	28446	0,809	2,39
Sebastianópolis do Sul	157	2624	0,769	1,37
Tanabi	748	23427	0,792	1,97
Valentim Gentil	147	10408	0,785	1,86
Votuporanga	421	82240	0,817	2,75
média	354,42	x	0,7855	1,84
total		275.465		

Considerado nesta tabela somente os municípios que possuem 3 (três) ou mais (fabricação de móveis)



A média da área dos municípios é de 354,42 km², considerando que as maiores áreas estão concentradas em seis municípios: Tanabi, Cardoso, Fernandópolis, Monte Aprazível, Cosmorama e Votuporanga. A distribuição populacional do APL pode ser apresentada da seguinte forma: 7 municípios possuem até 10.000 habitantes, de 10.001 a 20.000 habitantes – 3 municípios, acima de 20.001 habitantes – 4 municípios. Os maiores percentuais populacionais em relação ao pólo moveleiro de Votuporanga se centralizam em Votuporanga (29,85%) e Fernandópolis (23,96%).

A média do IDHM (0,7855) dos municípios que integram a base territorial de Votuporanga se aproxima tanto do IDHM/médio dos municípios da Região Administrativa de São José do Rio Preto (0,807 - PNUD/2000) quanto do IDHM/médio do Estado de São Paulo (0,814 – Seade/2000). A média salarial do pólo é de 1,84 SM (salários mínimos) - (dados de 2002). De 1 a 2 SM, tem-se a soma de 10 municípios, e acima de 2 SM - 4 municípios.

Tabela 9 – Indicadores socioeconômicos dos municípios integrantes da base territorial da AIRVO – Associação Industrial da Região de Votuporanga (continuação)

Cidade	Emprego e Rendimento			Economia		
	Participação dos empregos ocupados da indústria no total de empregos ocupados (%) (6)	Rendimento médio nos empregos ocupados na Indústria (em reais) (7)	Rendimento médio no total de empregos ocupados (em reais) (8)	Valor das exportações (US\$ FOB) (9)	PIB (em milhões de reais correntes) (11)	PIB per capita (em reais correntes) (12)
Américo de Campos	17,82	345,82	516,41	0,00	38,64	6.904,56
Cardoso	13,45	612,14	664,12	0,00	77,62	6.894,78
Cosmorama	7,07	446,03	578,49	777.076,00	85,86	12.030,85
Fernandópolis	22,43	734,08	781,87	56.394.639,00	576,31	8.892,59
Floreal	22,05	538,17	657,07	0,00	29,98	9.774,96
Macaubal	27,81	488,83	536,99	0,00	56,32	7.623,15
Macedônia	21,46	683,45	585,28	0,00	41,51	11.338,23
Meridiano	14,6	529,73	604,14	0,00	45,05	10.859,12
Monte Aprazível	23,74	980,38	755,09	58.628.272,00	271,45	14.378,44
Santa Fé do Sul	20,66	658,41	687,60	23.700.325,00	207,62	7.347,50
Sebastianópolis do Sul	31,66	517,57	572,84	40.324.904,00	26,90	10.423,37
Tanabi	39,13	651,50	607,32	4.639.614,00	226,90	9.806,40
Valentim Gentil	64,79	529,77	577,15	185.305,00	92,85	9.293,98
Votuporanga	35,6	670,43	703,19	102.541.434,00	584,62	7.192,68
média	25,87642857	599,02	630,54	x	168,69	9482,90
total				287.191.569,00		

Considerado nesta tabela somente os municípios que possuem 3 (três) ou mais (fabricação de móveis)

Com uma média de 25,87% da participação dos empregos ocupados da indústria no total de empregos ocupados, conclui-se que 10 municípios do APL de Móveis de Votuporanga e Região estão abaixo da média. Os municípios que estão acima da média são: Macaubal, Sebastianópolis do Sul, Tanabi, Valentim Gentil e Votuporanga. A média do rendimento nos empregos ocupados na indústria é de R\$ 599,02, onde somente 7 municípios do APL de Móveis de Votuporanga e Região se encontram acima desta média, são eles: Cardoso, Fernandópolis, Macedônia, Monte aprazível, Santa Fé do Sul, Tanabi e

Votuporanga. Analisando o indicador “rendimento médio no total de empregos ocupados (em reais)”, conclui-se que 57,14% dos municípios se encontram abaixo da média encontrada, ou seja, 8 deles. Analisando os indicadores relacionados à economia do APL de Móveis de Votuporanga e Região afirma-se que 8 municípios praticam a exportação. O maior percentual é de 35,70% no município de Votuporanga, seguido de Monte Aprazível (20,41%) e Fernandópolis (19,64%).

As indústrias produzem móveis com predominância em MDF e em série, como racks, estantes, estofados, colchões, dormitórios, salas de jantar e poltronas decorativas para todo o Brasil, além das exportações que já atingem mercados como América do Sul, América Central, Estados Unidos, África e Oriente Médio.

Dados da Abimóvel (2006) afirmam que o setor moveleiro, no Brasil, tem 16104 empresas formais, sendo 11992 microempresas (75% do total), 3372 pequenas (21%) e 740 médias e apenas 4% de grandes empresas, além de uma estimativa de 32 mil empresas informais. No ano de 2006 o setor faturou R\$ 14 bilhões, exportou US\$ 945 milhões, apresentou um consumo de R\$ 13 bilhões e produziu 309 milhões de peças.

A respeito do consumo de móveis no Brasil, pode-se apresentar as seguintes indicações: nas 27 capitais concentram 36,7% do potencial de consumo de móveis, os outros 5.534 municípios ficam com 63,3% e menos de 10% dos municípios (544) possuem mais de 50 mil habitantes e concentram 63,6% da população, e nada menos de 79,4% do total de consumo de móveis (IEMI - Instituto de Estudos e Marketing Industrial).

1.3 – Histórico da formação do APL de Móveis de Votuporanga e Região

1.3.1 - Introdução

A área da cidade de Votuporanga, fundada em 1937, era uma rica mata nativa que possuía várias espécies de madeira de lei. Isto resultou na comercialização da madeira nas décadas de 40 e 50, fase que recebeu o nome de "ciclo da madeira". O ciclo da madeira originou-se com a derrubada das árvores que constituíam a mata nativa para o preparo da

terra e desenvolvimento da agricultura, sendo o produto principal o café. As primeiras serrarias e, conseqüentemente, a confecção de todo tipo de artefato de madeira, dentre eles mobiliário de casa, móveis para escritórios, instalações para igrejas, escolas, clubes, restaurantes, campo, indústrias e comércio em geral, surgiram como subproduto da atividade agrícola (STIPP, 2002).

Há fortes indícios para identificarmos o surgimento da indústria moveleira no noroeste paulista sob a influência da imigração italiana, não só porque esta foi decisiva para a estruturação dos dois pólos mais tradicionais do país (o de Bento Gonçalves no Estado do Rio Grande do Sul e o da Grande São Paulo), mas também em virtude da importância da imigração italiana para a ocupação dos municípios nascidos ao longo dos trilhos da Araraquarense (cf Gonçalves⁸) nas primeiras décadas do século XX.

O município de Votuporanga abriga o “segundo mais importante pólo moveleiro do país, depois de São Bento do Sul (SC)”, segundo o economista e pesquisador Wilson Suzigan. A conquista de tal posição, consolidada em alguns poucos anos, teve início na década de 90, muito embora, produtoras de móveis já estivessem instaladas desde a década de 60 na região.

No início dos anos 70 foi criado o PLAMIVO, Plano de Amparo e Incentivo Industrial de Votuporanga, através de lei municipal que autorizava a prefeitura a doar terrenos no distrito industrial e conceder incentivos fiscais de 10 a 20 anos com o objetivo de fomentar novas indústrias, geração de empregos, aumento da produção e da arrecadação. Em 1975 foi criada a AIRVO, Associação Industrial da Região de Votuporanga que foi, efetivamente, quem deu origem às primeiras formas de sinergia local e à formação do aglomerado (Stipp, 2002:80). No final da década de 1970 e início dos anos 80, a aglomeração das indústrias de móveis de Votuporanga começa ganhar densidade a partir das políticas públicas da PLAMIVO e ações privadas da AIRVO (Associação Industrial da Região de Votuporanga). Nesses anos, em conjunção com a contratação de consultorias

⁸ GONÇALVES, Maria Flora. *As Engrenagens da Locomotiva. Ensaio sobre a formação urbana paulista.* Tese de Doutorado. Campinas: IFCH/Unicamp, 1998

externas efetuadas pela maior indústria da região, começa a propagar-se uma nova “atmosfera industrial”, que poderia ser identificada como um conjunto intangível de ativos responsáveis pela percepção inicial da importância das inovações organizacionais dentro do aglomerado. O número de empresas e o emprego crescia mas incorporava-se pouca tecnologia. Em 1980, havia 136 empresas de móveis que empregavam 2.228 pessoas. Em 1991 o emprego cresceu para 5.000, quase sem aumentar o número de empresas, indicando, ainda, elevada incorporação de mão de obra e baixa utilização de tecnologia (Stipp,2002:80).

A empresa mais antiga da região de Votuporanga tem apenas 35 anos de existência e a média de idade do conjunto das empresas é inferior a dez anos.

A maioria das empresas do pólo de Votuporanga está voltada para a produção de móveis residenciais de madeira. Nesse segmento, atuam dois grupos de empresas: duas grandes/médias empresas (com destaque para a Davanço), que produzem móveis retilíneos com painéis de madeira,e um grupo expressivo de PMEs, que produzem móveis torneados a partir de madeira maciça. Verifica-se, também a importante participação das empresas produtores de móveis estofados. Além dessas, nos últimos anos, observa-se uma crescente participação dos fabricantes de móveis metálicos (tubulares).

De uma forma geral, as empresas deste pólo também parecem enquadrar-se, quanto às características, no grupo mais representativo das empresas brasileiras de móveis, enfrentando, também de forma geral, os mesmos problemas, as mesmas restrições ao seu crescimento. Contudo, o pólo de Votuporanga parece apresentar também particularidades que lhe concedem destaque, além de realçar a importância do que procuramos destacar como a capacidade associativista de empresas de um mesmo setor, ou fortemente ligadas por relações de oferta e/ou demanda, além de uma série de instituições públicas e privadas, que muito mais que sobreviver buscam crescer, vencer, em um mercado cada vez mais competitivo e integrado.



Como um cluster moveleiro dos mais expressivos do país, onde só a indústria moveleira representa cerca de 50% da atividade econômica do município, Votuporanga apresenta, desde os anos 1980 uma conformação urbana que expressa em alto grau sua vocação industrial. Votuporanga é uma cidade em que a constituição do espaço urbano se fez a partir de uma lógica fordista, com clara delimitação físico-territorial entre capital e força de trabalho. Ou seja, há pelo menos duas décadas a sua expansão urbana é orientada por uma tensão de forças entre a cidade central, hegemônica, da circulação de capital, bens e pessoas, e a cidade periférica, contra-hegemônica, de circulação restringida e trabalho intensivo.

Entretanto, embora a cidade operária enfrentasse dificuldades (bem estandardizadas pelo lento e tardio avanço do sistema público de transportes), durante os anos 1970 e 1980, a indústria de transformação de Votuporanga, e em particular a indústria moveleira configurou-se como uma possibilidade real de ascensão social e de fixação no mundo urbano, para um expressivo contingente populacional forçado a sair do campo com o esgotamento da lavoura cafeeira da região.

1.3.2 – Informações complementares sobre o APL de Móveis de Votuporanga e Região

Um levantamento do MDIC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior) revelou que no primeiro semestre de 2006, Votuporanga registrou um aumento de quase 200% nas exportações em relação ao mesmo período de 2005. Mas, esses números vêm crescendo desde 2004, quando foram exportados US\$ 13.438.417. Em 2005 o total chegou a US\$ 39.890.390 e em 2006, até o mês de agosto, as exportações chegaram a US\$ 57.401.134, mais que 2004 e 2005. O valor de contribuição de exportação do setor de móveis (móveis de madeira, estofados e móveis de metal) foi de R\$ 415.236,00. Os demais segmentos chegaram ao montante de US\$ 37.525.751 (carnes congeladas de bovinos), US\$ 14.051.864 (carnes desossadas de bovino) e US\$ 1.384.578 (setor de transportes de reboques e semi-reboques).

Os números alcançados na exportação de móveis tem objetivo de se ampliar devido à implantação do Projeto Brazilian Furniture da Apex Brasil em parceria com a Abimóvel, que incentiva a exportação de móveis através de programas como o Projeto Comprador que convida importadores de todo o mundo para as Rodadas Internacionais de Negócio, como as que já foram realizadas em maio e outubro de 2006 em Votuporanga promovidas pela AIRVO/SINDIMOB. A razão é a participação das empresas da região em outro segmento do projeto, as Feiras Internacionais, que levam nossos produtos a novos mercados, como aconteceu com três empresas de Votuporanga e Fernandópolis, que foram para a Index Dubai em novembro de 2006, considerada a maior feira do mobiliário do Oriente Médio e Ásia.

1.3.3 – Primeira Fase do Projeto APL

Fase 1: Fase iniciada no ano de 2007 com atividades de sensibilização e mobilização das empresas e parceiros do Projeto APL, convênio estabelecido entre Sebrae – E.R. Votuporanga e AIRVO – Associação Industrial da Região de Votuporanga. O Grupo Piloto é constituído por 18 empresas que estão divididas em 4 municípios: 14 empresas em Votuporanga, 01 em Fernandópolis, 01 em Gastão Vidigal, 01 em Ouro Oeste e 01 em Valentim Gentil. Comparando com o total de empresas (221) encontradas no pólo de Votuporanga, segundo o Atlas da Competitividade da Indústria Paulista, o percentual das empresas que participam desta primeira fase do Projeto APL é de 8,14%. O maior número de empresas está concentrado no município de Votuporanga, 14 num total de 83, representando 16,86% sobre o total das empresas encontradas neste município.

A produção destas empresas contempla os seguintes itens: cama, criado-mudo, estofados, guarda-roupas, móveis para escritório e sala de jantar. Vale destacar que o pólo moveleiro de Votuporanga e região também produz apliques para cama, cadeira decorativa, cômoda, conjunto de mesa de centro, telefone e aparador, cozinha modular/planejada, escrivaninha, estante, gabinete para banheiro e cozinha, kit de cozinha e infantis, móvel clássico, pés de cama, rack, sapateira e sofá-cama.

1.4 - Setores relacionados à atividade principal do APL (elos do APL)

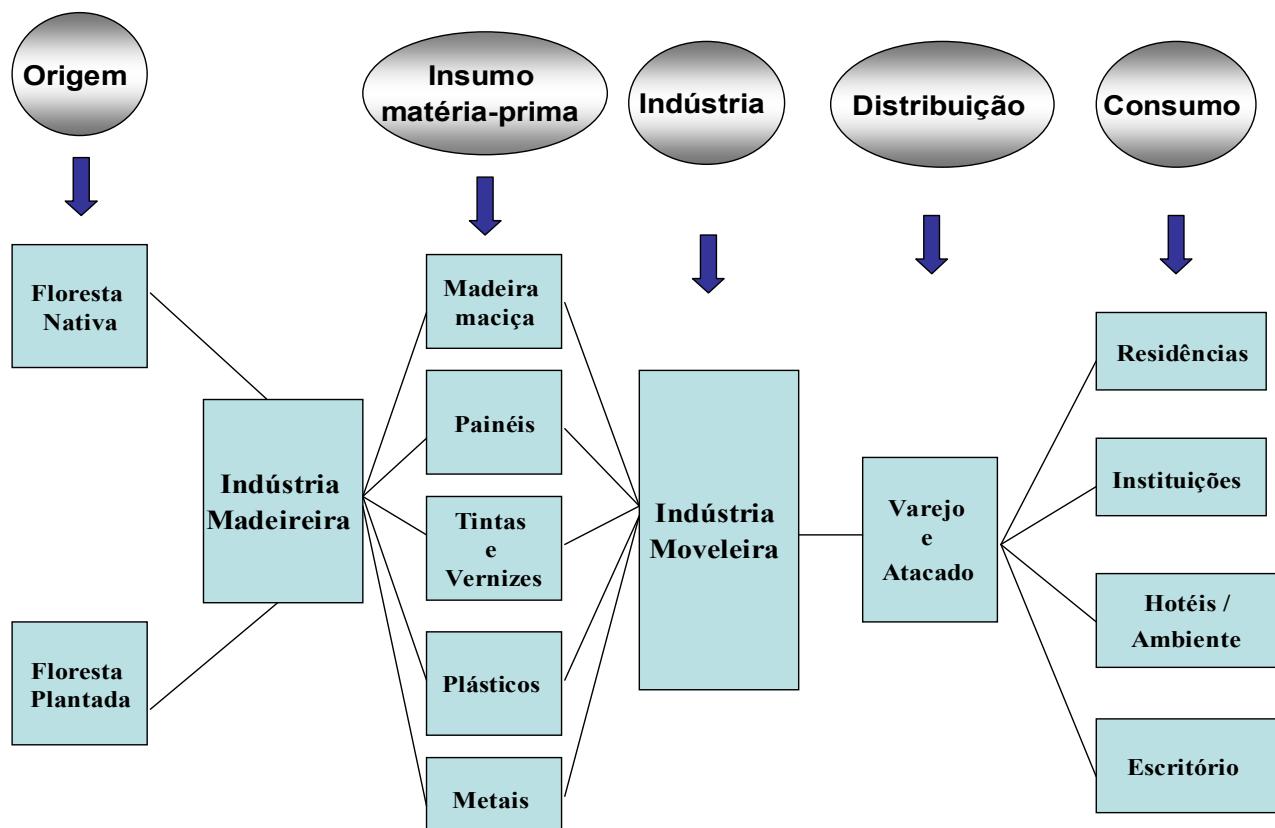
A cadeia produtiva de móveis mais representativa no Brasil privilegia os móveis de madeira, que representam cerca de 80% das matérias primas utilizadas nesta indústria. Os principais elos à montante da cadeia são as florestas nativas e plantadas, que fornecem matéria-prima para as serrarias e indústria de painéis. Os fornecedores para a indústria de móveis são os produtores de madeira maciça e de painéis. A madeira maciça pode ser serrada ou torneada, verde ou seca, ao ar ou em estufa. Os painéis são chapas de madeira compensada, madeira aglomerada, chapas de fibras duras e MDF (*medium density fiberboard*).

Outras indústrias se constituem também fornecedoras de primeira geração: a química/petroquímica, a metalúrgica, a de vidros, a têxtil e a de couros. A indústria química fornece resinas, adesivos, tintas e vernizes, plásticos, nas mais diversas formas (para injeção, filmes, laminados, espumas e componentes (puxadores, molduras e fitas). A indústria metalúrgica fornece aço plano e tubular, além de puxadores, dobradiças e corrediças. As indústrias têxteis e de couros fornecem materiais para o recobrimento de móveis. Os elos à montante mais importantes em termos de aporte de tecnologia e de fornecimento de insumos e componentes à indústria moveleira estão destacados no **Diagrama 1**: constituem-se na floresta, seja nativa ou plantada, e a própria indústria madeireira, que processa a matéria-prima e a transforma nos produtos intermediários, madeira maciça e painéis.

Segundo a Abimóvel – Associação Brasileira da Indústria do Mobiliário, o levantamento efetuado na Relação Anual de Informações Sociais – RAIS, do Ministério do Trabalho, em 2003, existem no Brasil cerca de 16.112 empresas moveleiras, que geram mais de 189.370 empregos (Abimóvel, 2005). Admite-se porém que este número possa estar entre 50.000 e 70.000, pois existem no setor inúmeras micro e pequenas empresas, atuando de maneira informal, sem qualquer registro, inclusive empresas uniprofissionais. No Sudeste estão localizadas 42,6% das empresas, e a seguir, vem a região Sul, com 40,5% dos estabelecimentos.

A produção do setor é bastante significativa, tendo alcançado o valor de US\$ 4271 milhões em 2004, dos quais US\$ 941 milhões referem-se às exportações, representando 22% do total. A produção concentra-se em móveis residenciais (60%), 25% em móveis de escritório e o restante divide-se entre móveis institucionais, escolares, médico-hospitalares, para restaurantes, hotéis e similares (Abimóvel, 2005).

Diagrama 1: Cadeia Produtiva da Indústria de Madeira e Móveis



Fonte: adaptado do Estudo de Competitividade de Cadeias Integradas no Brasil: Cadeia de Madeira e Móveis – UNICAMP/IE/NEIT, MDIC e Finep. Dez, 2002.

A cadeia produtiva⁹ na qual se inserem o setor de móveis e o segmento de mercado das empresas do pólo de Mirassol abriga os fornecedores de madeira (majoritariamente de painéis de MDF e de aglomerado), as empresas fornecedoras de máquinas e equipamentos e as fornecedoras de tintas, vernizes e outros produtos químicos. A jusante, encontram-se desde pequenas lojas comerciais até grandes magazines, como Casas Bahia, Lojas Cem e Magazine Luiza.

A análise da cadeia produtiva sugere que a margem de lucro do setor, em geral, é reduzida, em função da oligopolização dos setores das empresas fornecedoras (de chapas, principalmente) e das empresas clientes, distribuidoras dos móveis. Como o setor da indústria de transformação de móveis caracteriza-se pela presença de numerosas pequenas e médias empresas, a assimetria econômica que se estabelece nas relações comerciais dessa cadeia é sempre desfavorável às empresas industriais moveleiras.

No APL de Móveis de Votuporanga encontram-se praticamente todos os elos da cadeia produtiva de móveis de madeira, com exceção das empresas de painéis de madeira e as empresas fabricantes de tintas e vernizes (embora essas últimas possuam escritórios comerciais na localidade). Estão presentes, portanto, as empresas industriais moveleiras, algumas empresas fabricantes de máquinas e equipamentos para a produção dos móveis, várias unidades fabris responsáveis pela fabricação de partes e componentes dos móveis (por exemplo, “pés”, calceiros, “palitos” para camas, gavetas, etc.) e também muitas empresas que se prestam à terceirização de fases do processo produtivo, sobretudo as atividades de corte, furo e colagem dos painéis de madeira e outras atividades que, segundo relato dos empresários, quebram o ritmo da produção por serem atividades mais demoradas.

⁹ Cadeia produtiva é o conjunto de atividades econômicas que se articulam progressivamente desde o início da elaboração de um produto. Isso inclui desde as matérias primas, máquinas e equipamentos, produtos intermediários até o produto final, a distribuição e a comercialização. São esses elos que formam, de maneira geral, uma cadeia produtiva.



1.5 - Processo de interação e cooperação no APL

O processo de interação e cooperação no APL de Móveis de Votuporanga e Região pode ser representado pelos principais fatos que marcaram a história da Associação Industrial da Região de Votuporanga nos 30 anos de sua existência. Vale destacar que nesta história também estão inseridos como parceiros essenciais do APL: Prefeitura Municipal, Senai, Sebrae e instituições de ensino e pesquisa como FUVEC.

Até meados dos anos 70, a AIRVO e a Associação Comercial eram consideradas uma única entidade, somente em 1977 os industriais criaram uma associação própria: a Associação Industrial da Região de Votuporanga tendo como primeiro trabalho a prestação de assessoria jurídica nas áreas tributárias e trabalhistas, além de cursos de especialização e qualificação. Na década de 80, a entidade investe no setor de recursos humanos e cria um departamento médico e cursos técnicos para os funcionários das indústrias.

O contexto de crise da década de 1990 exige uma nova postura dos atores da localidade - uma postura de associativismo procurando a sobrevivência do setor moveleiro. Nos primeiros anos desta década, as dificuldades econômicas e administrativas aumentaram dado a ausência de novas tecnologias e design, a antiquada administração das empresas, aliadas às dificuldades macroeconômicas provenientes do Plano Collor (redução e liquidez). Diante da forte crise e de tais obstáculos, um grupo de empresários ligados à produção de móveis e à AIRVO empenhou-se em reverter as dificuldades. O processo que se iniciou pode ser descrito como uma busca coletiva para a melhoria de eficiência e da competitividade. Foi um movimento de articulação e de transformações nas interações entre firmas que desenvolveu-se ao longo da década de 1990 e acentuou o caráter de interdependência, bem como o posicionamento frente ao mercado. Possibilitou melhor concorrência, viabilizou uma acentuada cooperação inter-firmas, geração e difusão de inovações no interior destas.

Atividades organizadas por empresários de forma associativista deram início no ano de 1992 com apoio da AIRVO e parceira com o SEBRAE/SP (Serviço de Apoio às Micros

e Pequenas Empresas) criaram o “Pólo de Desenvolvimento Moveleiro da Região de Votuporanga”, denominado comercialmente como “Interior Paulista Design” (IPD). Partindo de uma proposta metodológica concebida pela FIA/USP (Fundação Instituto de Administração), conveniada à FEA/USP (Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo), desenvolveu-se o projeto “Pólo de Modernização Empresarial para a Eficiência Coletiva”, cujo objetivo geral era de estimular a cooperação entre PMEs do mesmo ramo e setor.

O projeto Pólo visava melhorar a competitividade individual de cada empresa. Ao cooperarem entre si, viabilizavam atuação conjunta, particularmente em projetos de interesses comuns compartilhando custos e benefícios. O principal foco era formar ou fortalecer redes horizontais de cooperação, possibilitando o acesso às novas tecnologias de produção e gestão. Também se destacam objetivos de estimular a capacidade associativista entre empresários, desenvolver a capacidade gerencial, aumentar a competitividade, racionalizar custos, formar novas lideranças, fortalecer as entidades de classe, promover o desenvolvimento regional e participar de novos mercados.

A partir desses objetivos foram sugeridas e discutidas várias propostas e alternativas, algumas de forma mais democrática, outras nem tanto. Voltavam-se basicamente para: *a gestão empresarial*: sistema de controle e informações gerenciais (estoque, produção, fluxo de caixa), através do uso da informática, análise econômica da empresa, apuração sistematizada de custos, bem como da formação do preço de venda e sua política; *a produção*: central de compras para obter um maior poder de negociação e baixar os custos das matérias-primas, manutenção compartilhada, capacitação de RH (treinamentos, enfocando particularmente a área de “chão de fábrica”, mas também pessoal indireto da produção); *marketing*: direcionamento para a produção do segmento de móveis country; realização de feira anual na cidade, como maneira diferenciada de showroom; marca coletiva, aliado a controle de qualidade (das matérias-primas e dos produtos acabados).

A implementação das propostas não foi um processo fácil. Houve forte resistência de empresários, principalmente quanto ao estilo “country”. Os empresários locais começaram a cobrar participação mais efetiva do SEBRAE/SP, em detrimento da metodologia FIA/USP. O convênio FIA/USP, bem como convênio com FATEC (Faculdade de Tecnologia), não prosseguiram. Porém várias de suas propostas, implantadas pela nova coordenação do pólo, acabaram por frutificar, particularmente nas 14 empresas que incorporaram desde o início o desafio associativista.

No mesmo ano, através de convênio entre a AIRVO e o SEBRAE/SP, foi designado um coordenador do pólo, cuja atuação levou a uma maior articulação, redirecionando o processo e gerando novas oportunidades para ações conjuntas.

A geração e difusão de conhecimentos adquiridos durante esse processo foram muito significativas e possibilitaram um estreitamento maior nas relações empresariais, fortificando a sinergia. Deve-se ressaltar a importância do coordenador dessas ações cuja função, em muito se assemelhou aos coordenadores nos distritos industriais italianos. As iniciativas estudadas no campo da cooperação mostram que houve um processo de aprendizado e de descoberta de potencialidades, tanto no sentido de preocupação social, quanto em relação à forma de atuação em rede e em interdependências.

O ano de 1993 foi marcado pela intensificação das atividades que visaram a capacitação nas áreas de administração e finanças, produção e marketing. As ações coletivas mais significativas foram: a) alteração no layout produtivo de diversas fábricas, reavaliação de funcionários e equipamentos, maior controle na qualidade de matérias primas; b) profissionalização das empresas, incremento à parcerias e terceirizações, elaboração e utilização de planilhas de custo, adoção de medidas de estímulo à produtividade; c) redirecionamento e marketing dos produtos, reavaliação dos mercados, estímulo a qualidade, valorização da marca, propostas de treinamento e profissionalização dos representantes comerciais vinculados as empresas; d) planejamento de curto, médio e longos prazos; estabelecimento de projetos que seriam aplicados de forma associativista em

empresas, cujo término levaria à implantação das normas NBR ISO 9000; organização de centrais de compras que destinavam-se, basicamente, às empresas de estofados.

Paralelamente foram buscadas, através de um processo de capacitação do empresário local, visão mais abrangente de mercado, de negócios e do desenvolvimento regional. As avaliações e os resultados foram se desenvolvendo de forma conjunta, proporcionando um feedback tanto para os empresários quanto para os consultores. Alicerçavam-se, no dia a dia, as experiências adquiridas por ambas as partes.

Inicia-se em 1994, um grupo de Qualidade Total, orientado pelo SEBRAE/SP, que a curto prazo e aliado aos projetos de consultorias, resultou numa mudança de patamar, em termos quantitativos e qualitativos, de produção e produtividade. O projeto ISO-9000, inicialmente constituído pelas 24 empresas que originaram o pólo no período anterior, com recursos provenientes do CNPq, via projeto PATME, proporcionou que, as indústrias de móveis (as primeiras do Estado de São Paulo) conseguissem obter o certificado de qualidade ISO-9002.

As participações da Prefeitura, de organismos educacionais como o SENAI, da Faculdade de Tecnologia da Produção Moveleira e do CEMAD são fundamentais para a qualificação da mão de obra, mas a estrutura que mais merece destaque por parte dos empresários é a AIRVO. Houve grande adesão de empresários às ações que possibilitaram, principalmente, reduções dos custos, mas apesar dos benefícios coletivos, muitos empresários não tiveram tal percepção. Embora tenha havido grande peso na instituição empresarial, paradoxalmente, houve também dificuldade para a associação institucional. E, ainda hoje, boa parte dos industriais considera a mão-de-obra o mais importante fator de produção (produtividade e salários são itens da maior relevância na estrutura de custos), não há clareza da importância e do papel do aprofundamento da capacitação nem das inovações.

Deve-se ressaltar que as dificuldades para a cooperação associativa institucional não significam que os empresários locais não se organizem para defender seus interesses. Ao

contrário, sua capacidade de mobilização é considerável, constituindo um grupo quase uniforme quando a “estratégica regional” é colocada em cheque, ou seja, interesses comuns quanto à manutenção ou ampliação de riqueza e poder, entre outras coisas. Um exemplo ilustrativo é o da negociação coletiva do trabalho, quando sua presença em plenário mostra claramente uma proximidade de interesses e alto grau de articulação.

Existe até o presente uma propensão à falta de união dos empresários (amplificada pela competição). Nesse sentido, a coordenação do pólo adquiriu uma função de relevância, pois alicerçou a estrutura de governança, ajudando a manter a ordem e minimizar os rompimentos, afastando ações oportunistas e reforçando o estabelecimento de contatos baseados na confiança, que é importante componente dos custos de transação e, portanto, geradores de mais vantagens competitivas.

Quanto ao envolvimento de trabalhadores na produção moveleira observa-se que ao longo do tempo houve uma verdadeira “cultura” setorial na região, possibilitando uma familiaridade da força de trabalho com as práticas utilizadas, formando e acumulando competências específicas, destreza e habilidade por parte desses trabalhadores. Tal situação é percebida pelos empresários como um dado, e não como uma conquista. Apesar das estratégias coletivas, do aumento significativo da capacidade produtiva, inclusive com ganhos de aprendizado, os empresários não foram capazes de gerar processos de aprendizado voltados à inovação. O sistema é frágil e muito dependente de coordenação legitimada institucionalmente.

O início dos anos 90 foi marcado pela criação do pólo moveleiro de Votuporanga, precisamente em 1993 no interior da AIRVO que reúne as indústrias do setor com um modelo inspirado numa cooperativa industrial do norte da Itália, com objetivo de realizar projetos, conquistar verbas e o crescimento da indústria moveleira. É nesta época, que a AIRVO, o SINDIMOB (Sindicato das Indústrias do Mobiliário), a FEV (Fundação Educacional de Votuporanga) e a Prefeitura Municipal se unem para formar um Centro de Tecnologia voltado ao atendimento das necessidades da indústria regional. Em julho de 1994 Votuporanga conquista uma unidade do SEBRAE-SP que presta um atendimento



direto aos micro e pequenos empresários. Destaque para o final dos anos 90 é a parceria entre AIRVO, Prefeitura Local, Câmara e FEV na criação da FUVEC (Fundação Votuporanguense de Educação e Cultura), mantenedora do CEMAD (Centro Tecnológico de Formação Profissional da Madeira e do Mobiliário de Votuporanga). Em 1997 é criado o 5º Distrito Industrial e surge mais uma instituição comprometida com o desenvolvimento de pessoas e organizações, o Senac de Votuporanga. Nesta época, a AIRVO assina um termo de cooperação mútua com a FEV para a realização de projetos voltados para a classe industrial e acadêmica e é neste período que acontece a qualificação das empresas do setor moveleiro, onde 23 indústrias iniciam o Programa Qualidade Total. Um manual de qualidade e um selo institucional criados pela AIRVO para posterior conquista do ISO 9000. Em 1998 a AIRVO e o SINDIMOB unificam a presidência das entidades. Em 1999 é assinado pelo Ministério da educação o convênio do PROEP (Programa de Reforma da Educação profissional) para agilizar o início do CEMAD. Em agosto deste ano, cinco empresas do pólo moveleiro recebem o Selo ISO 9000, dando relevância às empresas, pois foram consideradas as primeiras empresas do setor a receber a certificação no Estado.

A primeira década do século XXI se inicia com a elaboração do planejamento estratégico da AIRVO/SINDIMOB para cinco anos. Uma ação importante dá foco à adequação do processo industrial aos parâmetros ambientais, já que o pólo moveleiro de Votuporanga não possui um local adequado para o depósito de resíduos industriais. Uma parceria entre AIRVO e os empresários resolve o problema comprando um terreno para servir como depósito para uma posterior utilização dos resíduos. Em abril de 2001, a AIRVO é destaque em jornais e revistas pelo grande investimento em alta tecnologia. Na época, das 14 indústrias brasileiras certificadas como ISO 9000, seis eram de Votuporanga. Em junho deste ano, as entidades da Techmóvel – Feira de Tecnologia Moveleira, que acontece em Mirassol, outro pólo moveleiro da região noroeste paulista, a ASSIMI (Associação Industrial de Mirassol) e a AIRVO/SINDIMOB, realizaram com o apoio do Consulado Italiano, uma ampla pesquisa que identifica as necessidades de mercado das indústrias locais. Os dados servem para nortear as empresas italianas que participam da



feira e facilitam a aquisição de maquinário de ponta pela indústria regional. Em junho de 2001 é inaugurado o CEMAD. A partir deste momento surge a parceria entre CEMAD, Fundação Educacional de Votuporanga, FUVEC promovendo a utilização dos laboratórios do Centro Tecnológico pelos alunos do Centro Universitário de Votuporanga. O início dos cursos do SENAI/CEMAD se deu em julho de 2001 – o primeiro curso de Marceneiro de Produção, em seguida, começam as contratações de profissionais da área para as consultorias nas empresas e realização dos demais cursos da instituição. O fim de 2001 é marcado por dois acontecimentos importantes: a) primeira turma do Curso de Tecnologia em Produção Moveleira do Centro Universitário de Votuporanga, o segundo curso no país no segmento e o primeiro no Estado e b) assinatura do convênio entre FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos do Ministério de Ciência e Tecnologia) e a FUVEC para criação do Núcleo de Design e Desenvolvimento de Novos Produtos. Trinta e uma indústrias foram beneficiadas com a melhora de seus produtos e o incremento às exportações por meio de participações em feiras no Brasil, Itália, Alemanha, Estados Unidos e França.

No ano de 2002 a AIRVO participa da inauguração do Center Sul, o shopping do moveleiro, com os melhores representantes de produtos para aglomerados, compensados, corrediças e acessórios para móveis da região. Em 2003 teve a criação e implantação do projeto de exportação EXPAM, que permitiu a várias empresas o acesso ao mercado internacional. Em agosto de 2004 a AIRVO apóia e participa junto com o curso de Tecnologia em Produção Moveleira da UNIFEV da V Movinter – Feira de Móveis do Estado de São Paulo em Mirassol.

O ano de 2005 foi marcado pelo lançamento e instalação do 51º Depar – Departamento de Ação Regional FIESP em Votuporanga, com objetivo de tornar possíveis os projetos da indústria regional.

Em maio de 2006 a AIRVO e o grupo de empresários do Projeto Comprador do Brazilian furniture da Apex Brasil e Abimóvel promovem a primeira Rodada Internacional de Negócios do Mobiliário do Pólo Moveleiro de Votuporanga, onde 14 empresas recebem 9 importadores do Chile, Equador, Peru, Uruguai, Colômbia, Ilhas do Caribe e Angola. Em



agosto é lançado o caderno “Tendências em Mobiliário 2007” de nove escolas de sete Estados brasileiros, entre elas o CEMAD Votuporanga. Em setembro deste ano, a AIRVO/SINDIMOB e o SENAI/CEMAD firmam parceria para a criação e confecção dos móveis para a nova unidade da APAE de Votuporanga. Também em setembro, Votuporanga recebe o projeto PRUMO – Programa Unidade Móvel, uma realização do Sebrae e AIRVO através da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento Econômico. Uma unidade móvel que percorre empresas de Votuporanga e região e leva soluções tecnológicas para o desenvolvimento da produção.

Os últimos movimentos de interação e cooperação do APL de Móveis de Votuporanga e Região estão concentrados em atividades relacionadas ao Projeto APL apresentado pelo Sebrae – E.R. Votuporanga – Primeira Fase, cuja prioridade está estabelecida na sensibilização e mobilização dos empresários interessados neste projeto. O primeiro evento denominou-se “Oficina de Cooperação”, cuja participação empresarial (Votuporanga e Região) foi considerada razoável, ocorrida no início de março de 2007. A segunda atividade – “Oficina de Planejamento Participativo” ocorreu no final de março deste mesmo ano com convocação maciça de todos empresários da região de Votuporanga.

1.6 - Instâncias decisórias em prol do APL (Governança)

1.6.1 - A Governança

Governança pode ser definida como existência de canais (pessoas físicas ou organizações) capazes de liderar e organizar atores em prol de objetivos comuns nas atividades; ou coordenar as ações dos diferentes atores para o cumprimento de objetivos comuns; ou negociar os processos decisórios locais; ou promover processos de geração, disseminação e uso de conhecimentos. No APL de Móveis de Votuporanga e Região, podemos citar como principais instâncias decisórias as seguintes entidades/instituições: AIRVO/SINDIMOB (Associação Industrial da Região de Votuporanga / Sindicato das Indústrias do Mobiliário de Votuporanga), Senai / Cemad (Centro Tecnológico de Formação Profissional da Madeira e do Mobiliário) de Votuporanga, Sebrae e Prefeitura

Municipal de Votuporanga. A AIRVO e SINDIMOB são os principais articuladores com as empresas integrantes do arranjo produtivo local, governos e outras entidades; enquanto que Senai e Sebrae são considerados parceiros de apoio técnico e a FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo) como entidade articuladora institucional.

Segundo Cross, Parker e Borgatti (2000) encontraram quatro dimensões que contribuem para que os relacionamentos nas redes sejam efetivos e possibilitem o uso e a criação do conhecimento, voltado para a cooperação e a confiança:

- 1) conhecimento que as pessoas detêm;
- 2) obtenção de permissão para o acesso ao conhecimento que outra pessoa detém;
- 3) criar conhecimento por meio do engajamento cognitivo e
- 4) aprender com relacionamentos de confiança. Os autores sugerem intervenções organizacionais que podem melhorar o compartilhamento de informações e de conhecimento.

Diante do exposto, cabe ressaltar que o nível de cooperação e confiança do grupo integrante do APL é satisfatório, contudo, com relação à atuação do agente MDIC/FIESP esta relação de confiança ainda está se formando e necessita de um tempo de maturação para que ocorra um processo contínuo de afinidade e inclusão nas atividades do Pólo.

No tocante, especificamente, às relações entre os integrantes (empresários) do Pólo e algumas entidades como Sebrae, Senai, Prefeitura Municipal e Associação Industrial e Sindicato da Indústria existe uma pré-disposição à cooperação e uma relação de confiança entre tais entidades.

As categorias e agentes de governança¹⁰ podem ser representados de acordo com o quadro abaixo:

¹⁰ O termo governança é utilizado nos estudos referentes aos processos de coordenação dos agentes de um determinado sistema produtivo, em suas várias esferas de relacionamento, ou seja, entre os setores públicos e privados, em níveis local, regional ou global. Humphrey & Schmitz (2000)

Categorias de Governança	Agentes
Governança Privada	Empresas e Associações de classe
Governança Pública	Agências locais e regionais do governo, Prefeituras Locais
Governança Pública/Privada	Centros de treinamento, Centros tecnológicos, Agências de Desenvolvimento

Fonte: adaptado de Humphrey & Schmitz (2000)

Âmbito Local

I – AIRVO (Associação Industrial da Região de Votuporanga) / SINDIMOB (Sindicato da Indústria do Mobiliário): entidades que vêm atuando na região industrial de Votuporanga cujo objetivo é trabalhar na defesa dos interesses da classe patronal quanto aos acordos coletivos e salários, implantar e desenvolver projetos nas áreas administrativas e na produção das indústrias moveleiras, fomentar a exportação, enfim, buscar soluções para os problemas comuns que atingiam os fabricantes de móveis da região a fim de contribuir para o desenvolvimento das empresas.

II – SEBRAE: instituição de apoio ao aprimoramento em gestão das micro, pequenas e médias empresas. O APL de Móveis de Votuporanga conta o apoio do Escritório Regional deste município. Atualmente o Sebrae trabalha com oito modalidades de serviços, a saber: (1) diagnóstico tecnológico, (2) Oficina Sebraetec – consultoria coletiva, (3) suporte tecnológico (consultoria tecnológica pontual), (4) apoio tecnológico à exportação, (5) atendimento tecnológico “in loco” – veículo utilitário, (6) aperfeiçoamento tecnológico, (7) inovação tecnológica, (8) clicas tecnológicas – sensibilização e introdução de tecnologias nas empresas.

III - Prefeitura Municipal de Votuporanga: Segundo o Plano Diretor do Município, os objetivos e diretrizes gerais da Política de Desenvolvimento Municipal são: assegurar o pleno desenvolvimento das funções econômicas e sociais, no meio urbano e no meio rural, buscando o bem-estar e a melhoria da qualidade de vida de seus habitantes; preservação, proteção e recuperação do meio ambiente; a participação do município no



contexto regional e nacional; assegurar o acesso aos cidadãos à informação e participação das decisões que o executivo municipal venha a tomar na produção e ordenamento dos espaços e serviços, diretamente ligados à qualidade ambiental e articulação dos diferentes agentes públicos e privados atuantes no processo de desenvolvimento econômico do município, visando mediar conflitos de interesses e é neste contexto que o poder público local se insere na atuação do APL de Móveis de Votuporanga e Região. A Prefeitura Municipal de Votuporanga está envolvida através de sua Secretaria de Desenvolvimento Econômico.

IV – SENAI – SP através do CEMAD (Centro Tecnológico de Formação Profissional da Madeira e do Mobiliário de Votuporanga): é o terceiro centro de especialização de mão-de-obra em design de mobiliário. Os outros dois centros existentes no país estão localizados em Bento Gonçalves (RS) e São Bento do Sul (SC). Foi instalado em 1996 no município de Votuporanga (a 70 quilômetros de Mirassol), definido como centro de referência em formação de mão-de-obra, especialmente de tecnólogos designers reflete bem uma política de expansão da produção e dos mercados de atuação da indústria moveleira local/regional, mas principalmente aponta para um conjunto de transformações na estrutura produtiva, com a adoção de novas tecnologias e a readequação dos processos produtivos, ainda que essa transformação se dê diferencialmente entre as empresas do arranjo produtivo local. Executa atividades de apoio técnico, de treinamento e formação de mão-de-obra e de laboratório (ensaios e testes) em madeira e derivados (painéis, por exemplo), é um centro muito bem equipado, com uma infra-estrutura adequada (a despeito de não ter espaço para futura ampliação das suas atividades).

V – UNIFEV (Universidade Local de Votuporanga) universidade que em parceria com o CEMAD oferece curso de graduação (aprovado pelo MEC) de Tecnologia em Produção Moveleira. Existem apenas dois cursos dessa natureza no Brasil (em Votuporanga e em Bento Gonçalves) e esse diferencial competitivo para está sendo explorado pelas empresas de Mirassol, uma vez que uma das principais reclamações dos empresários era a falta de qualificação dos seus funcionários. Outros cursos oferecidos:



Tecnologia em Gestão Ambiental, Arquitetura e Urbanismo, Geografia, Serviço social, entre outros.

Âmbito Regional

III – FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo): atua junto aos APLs paulistas desde o ano de 2002, cujo projeto tem como principal objetivo garantir às micro, pequenas e médias empresas localizadas nesses pólos industriais condições para buscar novas estratégias de ganho de competitividade de mercado. Sua primeira fase foi iniciada em alguns dos principais pólos produtivos do Estado de São Paulo, onde as metas foram a busca do aumento de produtividade e a criação de um processo auto-sustentado de crescimento contínuo da competitividade das empresas e dos APLs, a partir de aspectos como, participação no mercado; gestão empresarial; capital humano e empreendedorismo; crédito e finanças; inovação tecnológica; ações de cooperação, que, no médio prazo, visam ao aumento da visibilidade e reputação das empresas e de seus produtos nos mercados interno e externo; e o fortalecimento da governança local.

A partir do mês de agosto de 2007, a Fiesp inicia seus trabalhos junto ao APL de Móveis de Votuporanga através do convênio realizado com o MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, conforme aditivo deste convênio. O principal papel da FIESP é a articulação institucional, bem como a captação de demandas de políticas públicas locais. Esta articulação se dá via entidade patronal local, ou seja, a AIRVO – Associação Industrial da Região de Votuporanga, que por sua vez, promove a relação de interlocução entre os diversos atores locais e regionais como o poder público, instituições de fomento, instituições de pesquisa e ensino, empresas privadas, Sistema S e sociedade civil organizada.

Outros departamentos e áreas da FIESP também podem atender o APL de Móveis de Votuporanga, além do DECOMTEC – Departamento de Competitividade e Tecnologia, são eles: Departamento de Relações Internacionais e Comércio Exterior, Departamento de Meio Ambiente, Departamento de Micro, Pequena e Média Indústria, Departamento Jurídico, Departamento Sindical.



IV - Associação Lar São Francisco de Assis da Providência de Deus de Jaci – SP (Sociedade civil organizada): entidade que atua no APL de Móveis de Mirassol e que tem interesse em ampliar sua área de abrangência, contemplando as empresas integrantes do APL de Móveis de Votuporanga no que diz respeito à questão dos resíduos sólidos gerados pela indústria moveleira da região.

Demais atores considerados potenciais parceiros no que diz respeito ao apoio aos arranjos produtivos locais estão relacionados a seguir, estes atores fazem parte da esfera pública, como também instituições de pesquisa e ensino, de entidades de classe, entre outros (nos âmbitos estadual e federal).

Âmbito estadual

I – Secretaria de Desenvolvimento do Governo do Estado de São Paulo: O apoio aos APLs representa dentro da SD uma de suas três frentes de atuação. Esta atuação decorre da Agenda de Competitividade para a Economia Paulista (2008-2011), que consiste em um conjunto de propostas para a implementação de instrumentos de política industrial para o Estado. A partir da análise dos cenários econômicos nacional e internacional e de um diagnóstico da indústria paulista, esta agenda propõe medidas de política para cada uma das áreas de atuação da SD – Comércio Exterior e Relações Internacionais, Inovação e Competitividade, Desenvolvimento Local, Qualidade e Produtividade, Projetos Especiais e Entidades Vinculadas – visando o desenvolvimento econômico e tecnológico do Estado. A estratégia para o desenvolvimento local é definida como uma das cinco principais estratégias da SD, e tem como objetivo de incentivar o desenvolvimento da indústria paulista a partir de suas vocações regionais, buscando a redução das diferenças entre as regiões e novas oportunidades para o Estado. As ações para o desenvolvimento local atingem tanto os setores tradicionais e maduros, principalmente pelas ações de fortalecimento dos arranjos produtivos locais (APLs), a criação dos Certificados de Origem e das Agências de Desenvolvimento Regional, como os setores de “futuro”, pelos programas dos Parques Tecnológicos e Cidades Digitais. Outros instrumentos e ações a serem utilizados pelo Estado para o desenvolvimento dos APLs paulistas. São eles: (a)



FAPESP: possibilidade de projetos de cooperação universidade-empresa para solucionar demandas de empresas; b) UNIVERSIDADES ESTADUAIS (USP, UNESP, UNICAMP): possibilidades de parceria para novos projetos de cooperação universidade-empresa, por meio das agências de inovação destas universidades, e incentivo à aquisição de novas tecnologias pelo lado das empresas e c) PAULA SOUZA: implantação de novas ETECs e FATECs nas regiões dos APLs.

II - Instituto de Pesquisas Tecnológicas – IPT: A atuação deste instituto no APL de Móveis de Mirassol acontece através de estudos a respeito da dinâmica econômica e tecnológica, especialmente via Centro de Informação Tecnológica. As diversas áreas técnicas do IPT desenvolvem estudos que podem resolver problemas tanto de curto prazo como de longo prazo, bem como pesquisas ligadas às alternativas tecnológicas, tanto no processo quanto no produto, para alcançar novos mercados. Outras atividades são atribuições do IPT, destacando-se a possibilidade de abertura de novos laboratórios; PROGEX - possibilidade de “progex coletivo” (capacitação coletiva para exportação) para empresas dos APLs, gestão do conhecimento: criação de *site* para a divulgação das exigências técnicas para exportação, possibilidade de ação conjunta com o “Observatório”: rotas tecnológicas e levantamento de possíveis novas barreiras para os setores; PRUMO – Projeto Unidades Móveis, possibilidade de aumento das metas de número de atendimentos e maior divulgação do projeto e CENTRO SÃO PAULO DESIGN: possibilidade de realização de estudos de tendências de *design* para os setores, considerando as mudanças tecnológicas.

Âmbito Nacional

I - Abimóvel: Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário que congrega fabricantes de móveis e fornecedores de insumos para a cadeia moveleira de todo o país. Quanto à sua atuação, destaca-se o desenvolvimento de alguns projetos em Mirassol voltados principalmente a Capacitação e Gestão para Exportação.

II – ABDI – Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial: atuação com as indústrias brasileiras através de seis eixos de atuação, a saber: Inserção Externa,



Mobilização e capacitação para Inovação e Desenvolvimento Industrial, Opções Estratégicas e Portadoras de Futuro – PPF, Inteligência

Competitiva – PIC, Programa Estratégico Setorial – PES, Articulação Público-Privada. A ABDI tem como plano estratégico aumentar a capacidade inovadora das empresas brasileiras, fortalecer e expandir a base industrial do País. Um de seus desafios está centralizado no fortalecimento dos APLs e na estrutura produtiva regional. Outros desafios da ABDI relacionados à sua estratégia de desenvolvimento da base industrial brasileira são: fortalecimento das cadeias produtivas; inserção internacional ativa; apoio ao desenvolvimento e aos processos de inovação nas opções estratégicas e nas atividades portadoras de futuro; desenvolvimento de cultura e ambiente inovador; desenvolvimento de instrumentos de políticas de pesquisa, desenvolvimento e inovação e formação para inovação. (ABDI, 2007).

A prospecção de outros parceiros para o APL de Móveis de Votuporanga e Região continua com objetivo de reconhecer o Projeto APL MDIC / FIESP como um excelente instrumento de desenvolvimento local e regional. Estes parceiros pertencem às diversas categorias de atores (nível local, estadual e federal) que chegam à esfera do poder público; instituições de ensino; sociedade civil organizada, como por exemplo, uma organização não governamental.

1.6.2 - Propósito do APL de Móveis de Votuporanga e Região

O propósito do APL de Móveis de Votuporanga e Região foi estabelecido na Oficina de Planejamento Participativo ocorrida em março de 2007 com participação de empresários e entidades parceiros do Projeto.

Resumidamente, o propósito é:

“promover a integração nas empresas moveleiras do Noroeste Paulista através do associativismo gerando capacitação, qualificação e inclusão social, objetivando desenvolvimento econômico”.

1.6.3 - Objetivos e Responsabilidades da Governança

Os objetivos e responsabilidades da Governança estão intimamente ligados à questão da responsabilidade social, absorvendo as dimensões econômica, ambiental e social. De forma resumida, apresenta-se:

- Dimensão econômica: se traduz pela procura no novo contexto da eficiência econômica. Exemplificado por gastos e benefícios, produtividade no trabalho, criação de emprego, investimento em educação e outras forma de capital humano.

- Dimensão ambiental: está relacionada com os seus impactos sobre os sistemas naturais vivos e não vivos, incluindo ecossistemas, solos, ar e água. A empresa socialmente responsável na questão ambiental procura minimizar os impactos negativos e ampliar os positivos. É essencial também a preocupação com as “tragédias lentas”, que não parecem ter um forte impacto a curto prazo, mas que podem ter consequências dramáticas a longo prazo. No âmbito da indústria moveleira, uma preocupação pertinente está relacionada aos resíduos gerados pela indústria moveleira, estabelecendo uma preocupação central com o meio ambiente e as condições de vida da população.

- Dimensão social: vai da equidade até a valorização da identidade dos seres humanos na sua diversidade. No nível local, a comunidade (a ser definida) representa o alvo das ações de responsabilidade social. Prioriza grupos minoritários; trabalho feito em favor dos menores; saúde e segurança ocupacional; estabilidade do emprego; direitos laborais; direitos humanos; salários e condições de trabalho nas relações internas. A dimensão social, para as empresas, diz respeito ao seu impacto no sistema social onde operam. A performance social é abordada por meio da análise do impacto da organização sobre as suas partes interessadas – a nível local, nacional e global.

Os objetivos e responsabilidades da governança do APL de Móveis de Votuporanga e Região se relacionam com:

- Aumento da produtividade dos processos de negócio das MPE's;
- Redução dos custos industriais das MPE's;



- Promoção da cooperação empresarial e a eficiência coletiva das MPE's do APL de Móveis de Votuporanga e Região;
- Capacitação e qualificação dos recursos humanos locais nas áreas de gestão empresarial, produção, comercial, finanças, design e marketing;
- Aumento do desempenho econômico e industrial das MPE's do APL de Móveis de Votuporanga e Região;
- Consolidação dos produtos do APL de Móveis de Votuporanga e Região no mercado nacional;
- Desenvolvimento e disseminação de inovações tecnológicas no setor de móveis, por meio de consultorias e parcerias com universidades.
- Desenvolvimento e implantação de um selo de qualidade nos produtos comercializados pelas empresas que participam do projeto.
- Promoção do processo de governança local das MPE's do APL de Móveis de Votuporanga e Região e
- Fortalecimento do vínculo das entidades participantes, bem como fomento de novas parcerias com outras entidades, universidades, centros de pesquisa e governo.

CAPÍTULO 2 - PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO PRELIMINAR

O processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Preliminar do APL de Móveis de Mirassol e Região ocorreu a partir da aprovação do aditivo do convênio estabelecido entre MDIC e FIESP no mês de julho de 2007. Na primeira semana de agosto o Agente de Desenvolvimento se apresentou à entidade AIRVO/SINDIMOB (Associação Industrial da Região de Votuporanga e Sindicato do Mobiliário), responsável pelo Grupo Piloto do APL.



A partir desta data, o contato com o APL foi se efetivando na forma de reuniões com a governança local, a saber: AIRVO, SEBRAE-SP, Senai-SP e Prefeitura Municipal de Votuporanga através de sua Secretaria de Desenvolvimento Econômico, ou seja, a inserção do Agente de Desenvolvimento junto aos parceiros foi realizada a partir destas reuniões, geralmente com a participação de todos os atores do APL de Móveis de Votuporanga e Região.

A apresentação aos empresários ocorreu anteriormente a esta data de agosto, pois no início do ano ocorreram duas atividades em que o APL de Votuporanga participou juntamente com o APL de Mirassol. A primeira atividade que proporcionou o contato com os empresários e a governança de Votuporanga foi no final de janeiro, onde ocorreu a apresentação do Projeto APL Sebrae em Votuporanga. As atividades subsequentes aconteceram no mês de março de 2007: Oficina de Cooperação e Oficina de Planejamento Participativo. Vale ressaltar que o trabalho do Agente ainda não foi apresentado de forma oficial à governança do APL de Móveis de Votuporanga e Região por ainda não ter sido aprovado o aditivo, permitindo a entrada deste APL no convênio estabelecido. No entanto, as empresas integrantes do Grupo Piloto do APL de Móveis de Votuporanga e Região perceberam a presença do Agente de Desenvolvimento, dando importância principalmente ao fato de que o Agente possa ser efetivamente um elo entre o APL e a esfera governamental, seja ela no âmbito federal, estadual e/ou municipal.

As articulações institucionais realizadas pelo Agente permitiram um bom grau de confiança com a governança do APL. Todas as sugestões e pautas de reuniões sugeridas pelo Agente foram acatadas e cumpridas prontamente. As reuniões tinham como principais assuntos: elaboração do PDP, foco nas ações previstas e comprometimento e envolvimento das entidades/instituições e órgãos em relação ao desenvolvimento do APL.

A sistemática de sensibilização e mobilização em campo com as empresas integrantes do APL e com os demais atores visou um embasamento de cooperação, objetivando maior subsídio e segurança na tomada de decisões, além de agregar vantagens decorrentes da especialização, do desenvolvimento da capacidade criativa e da



identificação e aproveitamento da energia gerada pela governança que compõem o APL. O processo de mobilização e sensibilização, ou seja, toda a oportunidade em que a governança estava envolvida, como os empresários, o Agente se posicionava reforçando a justificativa da proposição do Projeto APL MDIC/FIESP - “este projeto se insere no contexto das políticas públicas de fortalecimento das micro, pequenas e médias empresas organizadas em arranjos produtivos locais e tem como propósitos: o fortalecimento dos APL, pelo envolvimento crescente das empresas e demais atores locais na sua governança, promovendo assim a auto-sustentação do arranjo e sua contribuição em termos de emprego e renda para o desenvolvimento local e regional; o incentivo e respaldo de ações de cooperação entre as empresas, gerando sinergia entre elas, ganhos de escala e poder de barganha, com fornecedores e clientes; a promoção da capacidade gerencial, do crescimento do capital e do empreendedorismo no âmbito do APL; o apoio às ações de organização da produção e de inovação tecnológica implementadas pelas empresas a partir de diagnóstico de seus processos produtivos e gerenciais e o aumento da participação das micro, pequenas e médias empresas dos APLs no mercado brasileiro, pelo conhecimento das oportunidades de negócios detectadas por pesquisas de mercado e pelo uso de técnicas de promoção comercial e marketing.

Outra estratégia utilizada no processo de elaboração do PDP foram reuniões coletivas que aconteceram com os diversos parceiros do Projeto, são eles: AIRVO, Senai , Sebrae e Prefeitura Municipal de Votuporanga (pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico). Estas reuniões coletivas permitia uma discussão permanente sobre os assuntos pertinentes ao APL, bem como da elaboração do Plano de Desenvolvimento Preliminar.

A elaboração do PDP contou com os seguintes planos de trabalho. Vale ressaltar que este Plano de Desenvolvimento foi elaborado num prazo de 3 meses (de agosto a outubro): reuniões de trabalho; reuniões estratégicas sobre elaboração de projetos e formatação dos mesmos; visitas a Instituições Públicas e Privadas, com alto potencial de se estabelecer parcerias; reuniões estratégicas com agentes e atores principais do APL para a tomada de decisão sobre as ações e projetos estratégicos; visitas de rotina e avaliação das atividades no APL.



As principais dificuldades encontradas no que diz respeito à elaboração do PDP do APL de Móveis de Votuporanga e Região estão resumidamente relacionadas a seguir:

- dificuldade no acesso às informações necessárias para composição do Plano de Desenvolvimento Preliminar; (vale ainda ressaltar que o Grupo Piloto e Governança do APL não possui uma agenda de reuniões para discussão de assuntos pertinentes ao APL);

- falta de informação sobre o APL;

- falta de informação atualizada do APL: esta questão proporcionou aos gestores e entidades envolvidas diretamente com o APL a extrema urgência de avaliação minuciosa e qualitativa dos “atores” para que se identifique o quanto podem contribuir eficazmente pra as ações de intervenção no APL e na consolidação dos trabalhos. É necessário fazer o levantamento de informações em entidades, institutos, fundações e outros para se estabelecer as melhores relações entre as oportunidades do APL e “atores”. Este atores podem pertencer às diversas esferas, são elas: esfera empresarial, esfera do poder público, de instituições de ensino e pesquisa, de sindicatos patronais e de trabalhadores, associações de classe (patronais e empregados), de entidades filantrópicas (Rotary, Lions, Maçonaria, etc) e de organizações da sociedade civil e

- falta de conhecimento em elaboração de projetos de desenvolvimento de ações de curto, médio e longo prazo para atendimento das necessidades do APL, contemplando diagnósticos mais detalhados, bem como pesquisas de mercado. Há uma grande carência a respeito da elaboração e precificação das ações previstas no PDP, bem como executar o comprometimento das entidades envolvidas.

O que se pode classificar como positivo na elaboração do Plano de Desenvolvimento Preliminar do APL de Móveis de Votuporanga e Região é a participação dos empresários e das entidades envolvidas, como a AIRVO, Sebrae, Senai e Prefeitura Local. A participação dos empresários foi comprovada a partir das reuniões ocorridas na sede da AIRVO onde se verificou a presença de 10 empresários, contando que este APL tem o número total de 20 empresas participantes, considera-se um número razoável para início de conversação sobre a elaboração do PDP.



Algumas atividades também foram realizadas no ambiente do APL de Móveis de Votuporanga e Região, isso proporcionou um maior contato entre o Agente de Desenvolvimento com as empresas e entidades e instituições envolvidas com o APL, como exemplo pode-se citar o Lançamento do Diagnóstico Empresarial, bem como a visitação à FENAVEM e participação no /congresso da Indústria Moveleira em Agosto de 2007 em São Paulo.

A elaboração do Plano de Desenvolvimento Preliminar do APL de Móveis de Votuporanga se iniciou no mês de Agosto de 2007, mediante aprovação do aditivo do convênio estabelecido entre MDIC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior) e FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. A partir desta data se iniciou o processo de visitação dos atores locais (integrantes da governança do APL: entidade patronal (Associação Industrial da Região de Votuporanga e Sindicato das Indústrias do Mobiliário de Votuporanga), poder público local (prefeitura municipal representada pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico), instituições de ensino e capacitação (universidade), entidades de apoio às MPMEs (Sebrae e Senai/Cemad), bem como os empresários locais.

A maioria das informações do APL de Móveis de Votuporanga e Região foram extraídas das atividades abaixo mencionadas, são elas:

I – Oficina de Cooperação

Responsável: SEBRAE – E.R. São José do Rio Preto e Votuporanga

Data: Março de 2007

Objetivo: propiciar a compreensão da cultura da cooperação, além de valores, princípios e atitudes indispensáveis às ações coletivas. Dinâmica de grupos, processo de cooperação e alternativas de associativismo (principalmente aquelas de interesse econômico) também são conteúdo da palestra.



II – Oficina de Planejamento Participativo

Responsável: SEBRAE – E.R. São José do Rio Preto e Votuporanga

Data: Março de 2007

Objetivo: definir os problemas do setor, focos estratégicos do projeto, resultados intermediários e finalísticos, ações do projeto, premissas do projeto, bem como elaborar a matriz de impacto das ações e determinar o objetivo geral do projeto.

III – Diagnóstico Empresarial

Responsável: SENAI / Cemad de Votuporanga

Data: Agosto e setembro de 2007

Objetivo:

- a) levantamento da situação da empresa antes do início da primeira fase do Projeto APL / 2007-2009;
- b) verificar as necessidades da empresa por área;
- c) analisar as dificuldades da empresas;
- d) focar melhor o trabalho de atendimentos às empresas no que diz respeito às futuras consultorias e
- e) comparativo com resultado final da terceira fase do Projeto APL

Tópicos analisados: liderança, estratégias e planos, clientes e sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos, resultados da organização, tecnologia de gestão, finanças e contabilidade, processo fabril, projetos e desenvolvimento, qualidade, ambiente, manutenção, logística de aquisição, produção, logística de distribuição, marketing e vendas.



CAPÍTULO 3 - SITUAÇÃO ATUAL: DESAFIOS E OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO

A Oficina de Planejamento Participativo ocorrida em março de 2007 (executada pelo Sebrae – E.R. São José do Rio Preto e Votuporanga) pode ser considerada como a primeira atividade em que foi discutida de forma participativa os desafios e oportunidades de desenvolvimento do APL.

Os desafios apresentados por esta oficina são:

Área temática: Gestão Financeira

- falta de planejamento em investimento (maquinários) e
- falta de cálculos de custo de produção (formação)

Área temática: Mercado / Comercial

- baixas vendas;
- falta de profissionalismo dos representantes;
- falta de ações de marketing;
- baixo faturamento;
- falta de qualificação na logística e
- falta pesquisa de mercado (em geral).

Área temática: Produção

- ausência de designer's capacitados;
- falta de qualidade na matéria-prima;
- dificuldade em aumentar ou manter a produtividade;
- layout;
- falta do projeto de produtos;



- falta de profissionais em manutenção em máquinas e ferramentas;
- falta de PCP (planejamento do processo de controle da produção);
- falta de controle de qualidade e
- falta de controles internos de produção.

Área temática: Recursos Humanos

- mão-de-obra não qualificada;
- falta de assessoria;
- falta de uma política de Recursos Humanos;
- falta conscientização dos colaboradores sobre a empresa e
- falta organização administrativa.

Área temática: Outros / União

- falta de informação sobre projetos de apoio empresarial;
- falta da cultura associativista;
- inexistência de uma central de compra e
- falta do poder de compra.

Problema externos detectados:

- Concorrência desleal;
- Carga tributária elevada;
- Falta do poder de compra do brasileiro;
- Linhas crédito mais acessíveis;
- Falta de apoio (político) ao setor moveleiro e
- Falta de fornecimento matéria-prima

A Oficina de Planejamento Participativo ocorrida em 2007 também gerou informações a respeito das oportunidades de desenvolvimento para o APL de Móveis de Votuporanga e Região. Para se alcançar estas oportunidades de desenvolvimento há necessidade de se ter os seguintes focos estratégicos:

- atitude e compromisso para formação de parcerias positivas;
- melhoria do bem estar da equipe;
- qualificação dos empresários e operacionais;
- organização e planejamento do setor;
- investimento em design no setor;
- aumento da produção em menos tempo e melhora na qualidade;
- fortalecimento do associativismo e
- abertura de novos mercados e ampliação dos mercados atuais.

As ações abaixo discriminadas refletem o grau de prioridade estabelecida pelos empresários, governança e parceiros do Projeto APL:

Ordem	Área temática
1 ^a .	Capacitação
2 ^a .	Produção
3 ^a .	Marketing
4 ^a .	União
5 ^a .	Mercado



Capacitação:

- 1 - Cursos de treinamento e profissionalizante;
- 2 - Contratação de profissionais altamente qualificados (ex.: designer);
- 3 - Treinamento sobre formação do preço de venda;
- 4 - Curso sobre fluxo de caixa;
- 5 - Treinamento p/ motorista e entregadores;
- 6 - Treinamento para montadores de lojas;
- 7 - Consultoria analítica da sistemática financeira utilizado na empresa;

Produção:

- 1 - Implantação do Programa PCP;
- 2 - Planejar projetos de produtos;
- 3 - Análise Previa da Viabilidade Técnica dos investidores, custo / benefício;
- 4 - Pesquisar produtos e embalagens;
- 5 - Contratação / treinamento de profissionais qualificados em manutenção;
- 6 – Consultoria / treinamento para a organização do layout;
- 7 - Qualificação e treinamento de equipe p/ controle de qualidade;
- 8 - Contratar empresa p/ desenvolver esquema de montagem;
- 9 - Incentivo à produtividade: Premiação, Quantificação e Promoção;
- 10 - Promover integração, incentivo financeiro, brindes c/ a logo marca da empresa , integração entre funcionários, família e empresa e
- 11 - Motivação através de vídeos, palestra de pessoas especializadas, reuniões participativas com os funcionários.

Marketing:

- 1 - Fazer/ desenvolver catálogos profissionais com agências especializadas;
- 2 - Viabilizar visitação em feiras nacionais e internacionais do setor moveleiro;
- 3 - Participações em feiras do setor;
- 4 - Anúncio em revistas especializadas;
- 5 - Ratear custos de divulgação (mídia, através de consignação, mostruário do produto) e
- 6 - Ações de pós-venda.

União:

- 1 - Buscar experiências de associativismo já implantadas em outra região;
- 2 - Criação de uma cooperativa de compras e
- 3 - Comprometimento em relação às questões associativistas.

Mercado:

- 1 – Contratar / formar gerente vendas;
- 2 - Contratar representantes exclusivos;
- 3 - Contratar representantes em novos mercados;
- 4 - Pesquisar mercados (fornecedores, consumidores e concorrentes) e
- 5 - Promover convenção de vendas.

CAPÍTULO 4 – INDICADORES DE RESULTADOS

Os indicadores aqui apresentados significam uma sugestão para os gestores do APL de Móveis de Votuporanga e Região.

O termo indicador é originário do latim *indicare*, que significa descobrir, apontar, anunciar, estimar. São modos de representação - tanto quantitativa quanto qualitativa - de

características e propriedades de uma dada realidade: processos, produtos, organizações, serviços, etc. A finalidade é otimizar tomadas de decisão em relação: (a) à definição do objeto de ação (o que fazer), (b) ao estabelecimento de objetivos (para que fazer), (c) às opções metodológicas (como fazer), (d) à previsão de meios e recursos (com quem e com o que fazer) e (e) à organização da sistemática de avaliação (taxação de valor), cujo parâmetro é a transformação desejada daquela realidade no tempo.

Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, um indicador deve ser entendido como um parâmetro, ou valor derivado de parâmetros que apontam e fornecem informações sobre o estado de um fenômeno, com uma extensão significativa (OCDE, 1993).

Os indicadores são instrumentos que permitem simplificar, quantificar e analisar informações técnicas para transmiti-las aos mais diversos grupos de usuários e sua tarefa básica é expressar, da forma mais simples possível, uma determinada situação que se deseja avaliar. O resultado de um indicador é uma fotografia de dado momento, e demonstra, sob uma base de medida, aquilo que está sendo feito, ou que se projeta para ser feito.

No entanto, cabe nesta sessão também fazer uma breve introdução sobre o conceito de competitividade, que parte do trabalho realizado por Coutinho & Ferraz (1994), "Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira - ECIB", que utiliza um de seus conceitos e análises, uma vez que este se transformou numa referência sobre a matéria.

O ECIB considera competitividade como "a produtividade das empresas ligada à capacidade dos governos, ao comportamento da sociedade e aos recursos naturais e construídos, e aferida por indicadores nacionais e internacionais, permitindo conquistar e assegurar de maneira sustentável fatias de mercado" e estabelece uma classificação dos indicadores, diferenciando-os entre aqueles que manifestam a forma em que se dá a competitividade internacional e aqueles referentes aos agentes envolvidos.

A competitividade estabelecida por este estudo pode ser vista em três níveis de agregação ou ambiente:

- a empresa (ambiente empresarial);
- setor ou grupo de setores (ambiente setorial);
- a nação (ambiente sistêmico).

Em cada nível de agregação, há diferentes medidas, ou indicadores, da competitividade.

Elas variam conforme o impacto sobre o sucesso econômico presente e futuro ou no bem estar da empresa, do setor ou nação.

Alguns conceitos de competitividade aplicam-se a um destes níveis de agregação, mas não a outro. Inicialmente estaremos focando a Competitividade Empresarial e Setorial.

Os indicadores de Competitividade sistêmica estão sendo estudados em um projeto específico que pretende propor linhas de ação para promover um ambiente competitivo mais adequado ao setor produtivo nacional.

O ECIB indica que, além das definições dos agentes da Competitividade, convém distinguir a forma como esta se manifesta ou como é determinada. Para isto, define indicadores em três dimensões, a saber:

- Indicadores de Capacitação: abrangem os fatores que determinam a competitividade advinda de avanços tecnológicos em produtos e processos, da utilização de modernas técnicas de organização, da cooperação inter-firmas e da composição dos investimentos públicos e privados, incluindo aqueles realizados em "capital humano";
- Indicadores de Eficiência: relacionados à utilização dos fatores de produção e
- Indicadores de Desempenho: caracterizam a forma como a competitividade internacional se manifesta, avaliando o agente estudado no mercado nacional e internacional quanto à participação de mercado.

Nesta primeira etapa os indicadores estarão centrados na esfera da Competitividade Setorial.

O objetivo é levantar indicadores que meçam a Capacitação, a Eficiência e o Desempenho dos setores da indústria de transformação.

Isto permitirá monitorar a evolução da competitividade da Indústria Paulista por setor; disponibilizar referências do Brasil e de outros países para cada indicador; desenvolver análises comparativas dos indicadores com vistas a propor e desenvolver ações setoriais específicas que venham a alavancar o desempenho empresarial das indústrias pertencentes a esses setores.

No módulo de simulação as empresas podem calcular seus próprios indicadores, verificando o seu grau de competitividade (auto-diagnóstico) em relação aos seus concorrentes nacionais e internacionais (para as economias levantadas). Na comparação com os concorrentes nacionais pode também verificar seu posicionamento por porte da empresa. Neste primeiro levantamento nos restringimos aos indicadores clássicos de desempenho e eficiência, tais como lucro sobre receita e produtividade da mão-de-obra.

A avaliação do aumento da competitividade do Arranjo Produtivo de Votuporanga, no âmbito de um desenvolvimento econômico e regional mais amplo, é e será medida por meio de dois tipos de indicadores, quantitativo e qualitativo. Isto, pois, os indicadores são importantes ferramentas para análise e acompanhamento do desenvolvimento setorial e empresarial, bem como do impacto do incremento da competitividade do APL para o desenvolvimento da localidade.

A utilização de indicadores combina com uma série de objetivos ele pode, por exemplo, ajudar as indústrias na comparação de seu desempenho relativo com seus competidores domésticos e internacionais.

Entre os principais benefícios podemos destacar: Certificação ISO/QS - Os usuários poderão utilizar os dados disponíveis para documentar seus relatórios de benchmarking requeridos para certificação ISO e QS-9000. Identificar Áreas com Problemas - O uso dos

indicadores e a comparação com os concorrentes permite a identificação das áreas com deficiência e o planejamento de ações para melhoria.

Definir Objetivos de Melhoria - As empresas podem identificar o que fazer para tornar-se uma empresa competitiva no seu setor por meio de análise das várias métricas disponíveis.

Os indicadores de resultados são capazes, ainda, de indicar o contexto de desenvolvimento de ações específicas no que tange seu impacto nas unidades produtivas e na economia local/regional. Tais indicadores possibilitam a reavaliação constante das ações desenvolvidas, bem como, o planejamento e gestão das mesmas.

Indicador Quantitativo – VA/PO

O indicador VA/PO é uma sugestão para que as metas quantitativas sejam mensuradas, uma vez que, este é uma síntese das variações de receita e de custo, e que permite um constante monitoramento da evolução do desempenho empresarial e indicador já aplicado nos outros arranjos produtivos locais atendidos pela FIESP.

A base dos indicadores quantitativos é a produtividade econômica medida em Valor Adicionado por Pessoal Ocupado – VA/PO, pois trata-se de um indicador de produtividade internacionalmente utilizado, bastante confiável, sendo baseado na metodologia de mensuração do PIB divulgado pela ONU e seguido em todos os países signatários. Dadas as variáveis que o formam, o VA/PO não superestima o cálculo da produtividade em casos de terceirização de parte da produção, já que a despeito da queda de pessoal ocupado observada em tais casos, há um aumento no consumo intermediário, que por sua vez reduz o VA e mantém a razão inalterada.

O mesmo pode ser dito em casos de internalização da produção de insumos. Além disso, o VA/PO permite comparações intersetoriais de produtividade, independentemente do porte das empresas comparadas ou de sua estrutura produtiva.

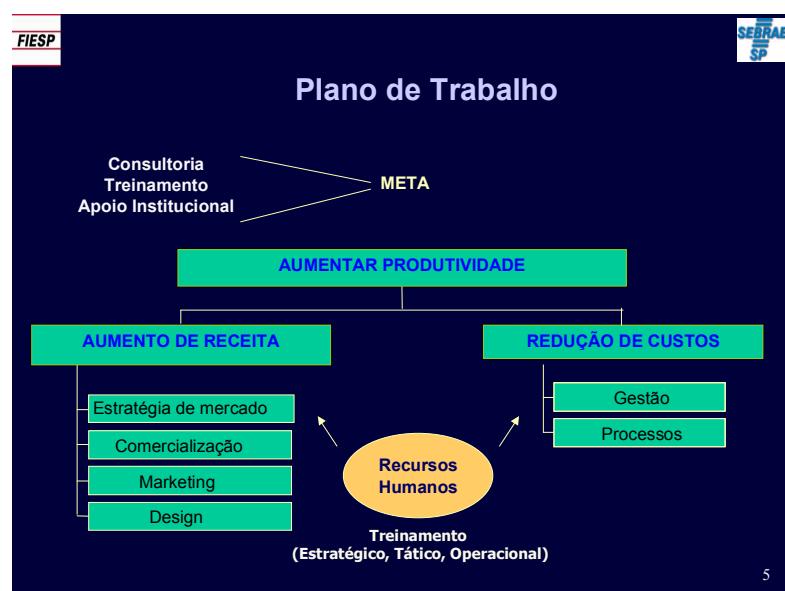
Para poder captar o impacto da intervenção nas empresas há necessidade de comparação em períodos distintos do tempo, os obtidos ao longo da 1º Fase e obtido no final da 1º Fase, o mesmo para 2ª fase e assim, sistematicamente (fases estabelecidas pela

governança e gestores do projeto). Desta forma, procura-se evitar os impactos de sazonalidades setoriais e pela alegação da totalidade dos empresários para a facilitação na coleta e disponibilidade dos dados/ informações, e, portanto, para de fato medir os resultados efetivos das intervenções.

Tais resultados Quantitativos do Projeto serão coletados por empresa, sendo os mesmos sigilosos, terão sua análise e divulgação de maneira coletiva. O quadro a seguir apresenta as variáveis constituintes do indicador eleito. (Ver anexo XXX - Planilha de Coleta de VA/PO).

A figura a seguir descreve a lógica de funcionamento e o impacto das variáveis que interferem na competitividade. As ações de estratégia de mercado, comercialização, marketing e design tem impacto direto no aumento da receita. Já as ações voltadas para gestão, processos e qualidade impactam diretamente a redução dos custos.

Figura – EAP de Indicadores Quantitativos



Fonte: FIESP, 2006.

Indicadores Qualitativos

Durante o desenvolvimento do projeto e implementação do Plano de Desenvolvimento deverá ser aplicado junto aos empresários pesquisa para avaliação qualitativa dos trabalhos. Tal pesquisa possui a função de avaliar de maneira dinâmica a evolução da proposta sendo importante para identificar os erros e acertos do projeto, bem como, possui a capacidade de apontar sugestões para possíveis entraves.

A pesquisa é aplicada junto aos empresários e instituições envolvidas, buscando através da visão desses atores avaliar o ambiente do projeto, no que diz respeito, a evolução da cooperação e interlocução entre os mesmos, aprimoramento da gestão e processo industrial, avaliação de consultorias e instituições que prestam serviços ao APL, registra o funcionamento da governança local, tendo a capacidade, também, de acompanhar o transbordamento das ações realizadas para empresas do pólo não participantes do Grupo Piloto.

Esta pesquisa deve ser aplicada periodicamente para que seja possível traçar a evolução dos itens sugeridos acima, a mesma deve ser devidamente tabulada e sistematizada, a fim de apresentar os resultados em porcentagem, e enumerar por nível de ocorrência os pontos fortes e fracos do projeto, assim como, possíveis sugestões.

A pesquisa primeiramente desenhada para a citada função, sendo que a mesma deve ser entendida como um instrumento dinâmico, o qual deve ser continuamente aprimorado para realidades específicas que forem sendo apresentadas na localidade, a mesma segue em anexo ao Plano.

CAPÍTULO 5 - RESULTADOS ESPERADOS

Os resultados esperados devem ser vistos de um ponto mais amplo, o qual deve contemplar o andamento e efetivação de ações já realizadas, em realização e ações a serem desenvolvidas a médio e longo prazo, para tanto, este Plano de Desenvolvimento deve ser compreendido além das ações pontuais que se apresentam, e sim, de um esforço conjunto e



dinâmico pelo aumento da competitividade do setor moveleiro do arranjo produtivo local de Votuporanga.

Além de resultados específicos para cada ação proposta espera-se alcançar resultados macro norteados pela real intenção de cada ação proposta:

- a) Inovação tecnológica em processo e produtos;
- b) Capacitação técnica de mão de obra;
- c) Aprimoramento da gestão empresarial;
- d) Agregar valor à produção do APL;
- e) Aumento da competitividade do APL;
- f) Sustentabilidade da Cadeia Produtiva;
- g) Aumento da Cooperação e interlocução no APL;
- h) Criação e fortalecimento do contexto interinstitucional e
- i) Alavancar o desenvolvimento local e regional.

Assim, busca-se em linhas gerais, fortalecer o nível de cooperação e interinstitucionalidade do arranjo, com a finalidade, de concretizar projetos e propostas voltadas para o aumento e aprimoramento da competitividade do setor minero cerâmico de Tambaú em escala local, regional e nacional.



CAPÍTULO 6 - AÇÕES PREVISTAS

As ações previstas no Plano de Desenvolvimento Preliminar do Arranjo Produtivo Local de Móveis de Votuporanga e Região procuram obedecer uma estrutura estabelecida por áreas temáticas, são elas:

- 6.1 – Gestão
- 6.2 - Inovação Tecnológica (incluindo Design)
- 6.3 - Produção e Qualidade Industrial
- 6.4 - Mercado e Promoção Comercial
- 6.5 - Crédito
- 6.6 - Meio Ambiente
- 6.7 - Recursos Humanos / Capital Humano
- 6.8 - Associativismo e Responsabilidade Social

6.1 - GESTÃO

Ação 6.1.1 : Cursos em Gestão Empresarial.

- a) Descrição: realização de cursos de gestão empresarial (contabilidade, marketing, administração, informatização, design, investimento em equipamentos / maquinários, formação de preço, planejamento do processo do controle de produção, controle da qualidade e controles internos de produção).
- b) Coordenação: AIRVO e SEBRAE-SP
- c) Execução: AIRVO e SEBRAE-SP
- d) Viabilização financeira: AIRVO E SEBRAE-SP
- e) Possíveis parceiros: SENAI-SP e Prefeitura Municipal de Votuporanga

Preencha o quadro abaixo, informando o nome da(s) instituição(ões) locais, estaduais e/ou federais, bem como dos recursos a serem alocados:

Parceiros Locais	Previsto R\$	%	TOTAL R\$	%
AIRVO	118.617,00	43,64	118.617,00	43,64
SEBRAE-SP	153.217,00	56,36	153.217,00	56,36

TOTAL: R\$ 271.834,00

- f) Data de início:
- g) Data de término:
- h) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:
 - () acesso aos mercados interno e externo
 - (X) qualidade e produtividade
 - (X) formação / capacitação
 - () governança e cooperação
 - () tecnologia e inovação (incluindo o design)
 - () investimento e financiamento
 - () Outra. Por favor, informe: _____



Ação 6.1.2: Plano de Marketing do APL de Móveis de Votuporanga e Região.

- a) Descrição: Plano que envolve a criação da “marca” do APL e atualização do site das empresas integrantes da AIRVO e do Projeto APL com objetivo de aumentar a imagem dos produtos do APL de Móveis de Votuporanga e Região em relação aos outros produtos do território brasileiro.
- b) Coordenação: AIRVO
- c) Execução: AIRVO
- d) Viabilização financeira: AIRVO
- e) Possíveis parceiros: SEBRAE-SP, SENAI-SP, Prefeitura Municipal de Votuporanga, FIESP, Setores de Promoção Comercial / MRE e APEX / SECEX – MDIC

Preencha o quadro abaixo, informando o nome da(s) instituição(ões) locais, estaduais e/ou federais, bem como dos recursos a serem alocados:

Parceiros Locais	Previsto R\$	%	TOTAL R\$	%
AIRVO	17.224,00	100	17.224,00	100

- f) Data de início:
- g) Data de término:
- h) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

- () acesso aos mercados interno e externo
- () qualidade e produtividade
- () formação / capacitação
- () governança e cooperação
- () tecnologia e inovação (incluindo o design)
- () investimento e financiamento
- () Outra. Por favor, informe: _____



Ação 6.1.3: Planejamento Estratégico para Desenvolvimento do APL de Móveis de Votuporanga e Região.

- a) Descrição: realização de um planejamento estratégico para identificar pontos fortes e fracos do APL, suas oportunidades e ameaças, potencialidades e vulnerabilidades, culminando na definição de ações, elaboração de projetos, estratégias e parcerias que permitam o desenvolvimento do município de Votuporanga e região no biênio de 2008/2010. O planejamento será realizado em conjunto com todas as instituições e entidades da governança do APL.
- b) Coordenação: AIRVO e SEBRAE-SP
- c) Execução: AIRVO e SEBRAE-SP
- d) Viabilização financeira: SEBRAE-SP
- e) Possíveis parceiros: Prefeitura Municipal de Votuporanga e FIESP

Preencha o quadro abaixo, informando o nome da(s) instituição(ões) locais, estaduais e/ou federais, bem como dos recursos a serem alocados:

Parceiros Locais	Previsto R\$	%	TOTAL R\$	%
SEBRAE-SP	40.800,00	100	40.800,00	100

- f) Data de início:
g) Data de término:
h) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:
- () acesso aos mercados interno e externo
() qualidade e produtividade
() formação / capacitação
() governança e cooperação
() tecnologia e inovação (incluindo o design)
() investimento e financiamento
(X) Outra. Por favor, informe: Plano de Ações.



Ação 6.1.4: Pesquisas e avaliações sistemáticas do projeto.

a) Descrição: realização de pesquisas e avaliações sistemáticas do Projeto APL (levantamentos periódico, pesquisas, estudos e avaliação dos indicadores de resultados contratualizados no projeto).

b) Coordenação: AIRVO e SEBRAE-SP

c) Execução: SEBRAE-SP

d) Viabilização financeira: SEBRAE-SP

E) Possíveis parceiros: Prefeitura Municipal de Votuporanga e FIESP

Preencha o quadro abaixo, informando o nome da(s) instituição(ões) locais, estaduais e/ou federais, bem como dos recursos a serem alocados:

Parceiros Locais	Previsto R\$	%	TOTAL R\$	%
SEBRAE-SP	12.750,00	100	12.750,00	100

e) Data de início:

f) Data de término:

g) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

- () acesso aos mercados interno e externo
- () qualidade e produtividade
- () formação / capacitação
- () governança e cooperação
- () tecnologia e inovação (incluindo o design)
- () investimento e financiamento
- (X) Outra. Por favor, informe: Gestão do Projeto.



Ação 6.1.5: Gestão e monitoramento do projeto.

- a) Descrição: viabilização de pagamento de despesas, com execução, administração, coordenação, divulgação das ações realizadas no âmbito do APL.
- b) Coordenação: AIRVO, SEBRAE e Prefeitura Municipal de Votuporanga
- c) Execução: AIRVO e SEBRAE-SP
- d) Viabilização financeira: AIRVO

Preencha o quadro abaixo, informando o nome da(s) instituição(ões) locais, estaduais e/ou federais, bem como dos recursos a serem alocados:

Parceiros Locais	Previsto R\$	%	TOTAL R\$	%
AIRVO	30.000,00	100	30.000,00	100

- e) Data de início:
- f) Data de término:
- g) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:
 - () acesso aos mercados interno e externo
 - () qualidade e produtividade
 - () formação / capacitação
 - () governança e cooperação
 - () tecnologia e inovação (incluindo o design)
 - () investimento e financiamento
 - (X) Outra. Por favor, informe: Gestão do Projeto.



Ação 6.1.6: Censo Moveleiro

- a) Descrição: Rastreamento e cadastramento do maior número de empresas pertencentes à indústria moveleira do pólo de Votuporanga e Região. Busca identificar as empresas formais, priorizando os micro, pequenos e médios negócios e observando ao mesmo tempo, características como a natureza e o porte dos negócios desenvolvidos na região (número de empresas do ramo, capacidade de produção, localização, situação jurídica, etc.). Tem como objetivo levantar informações para o melhor planejamento das ações a serem desenvolvidas com vistas ao fomento do desenvolvimento sustentável do APL de Móveis de Votuporanga e Região.
- b) Atores envolvidos: AIRVO, SEBRAE-SP, SENAI-SP e Prefeitura Municipal de Votuporanga
- c) Possíveis parceiros: Secretaria de Desenvolvimento do Estado de São Paulo - Fundação Seade (Estado de São Paulo)
- d) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:
- () acesso aos mercados interno e externo
() qualidade e produtividade
() formação / capacitação
() governança e cooperação
() tecnologia e inovação (incluindo o design)
() investimento e financiamento
() Outra. Por favor, informe: _____



6.2 - INOVAÇÃO TECNOLÓGICA (INCLUINDO DESIGN)

Ação 6.2.1 - Capacitação tecnológica.

- a) Descrição: Apoiar, orientar e articular ações relativas à capacitação tecnológica da indústria, visando aumentar a competitividade dos bens produzidos.
- b) Atores envolvidos: SENAI-SP, SEBRAE-SP, Prefeitura Municipal de Votuporanga e FIESP
- c) Possíveis parceiros: MCT (Programa de Apoio à Capacitação Tecnológica da Indústria), Instituto Euvaldo Lodi, Abimóvel e APEX / SECEX – MDIC
- g) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:
- () acesso aos mercados interno e externo
() qualidade e produtividade
() formação / capacitação
() governança e cooperação
(X) tecnologia e inovação (incluindo o design)
() investimento e financiamento
() Outra. Por favor, informe: _____



Ação 6.2.2: Programa de comércio eletrônico.

a) Descrição: Prática de comércio eletrônico nas empresas do APL de Móveis de Votuporanga e Região para aumentar a comercialização de seus produtos.

b) Ator envolvido: AIRVO

c) Possível parceiro: APEX / SECEX – MDIC

d) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

- (X) acesso aos mercados interno e externo
() qualidade e produtividade
() formação / capacitação
() governança e cooperação
(X) tecnologia e inovação (incluindo o design)
() investimento e financiamento
() Outra. Por favor, informe: _____



Ação 6.2.3: Oficina de Design Moveleiro.

- a) Descrição: realização de oficinas de design visando incrementar a qualidade e o valor dos produtos do APL de Móveis de Votuporanga e Região.
- b) Coordenação: AIRVO, SENAI-SP e SEBRAE-SP
- c) Possíveis parceiros: IPT / Prumo - Projeto Unidaes Móveis de Atendimento Tecnológico às micro e pequenas empresas e Programa São Paulo Design - parceria entre FIESP/CIESP, Sebrae, e IPT, Abimóvel e MDIC (Programa Brasileiro de Design) e ParqTEC Ufscar
- d) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:
- () acesso aos mercados interno e externo
() qualidade e produtividade
() formação / capacitação
() governança e cooperação
() tecnologia e inovação (incluindo o design)
() investimento e financiamento
() Outra. Por favor, informe: _____



Ação 6.2.4: Seminários e workshops sobre design.

a) Descrição: realização de seminários e/ou workshops de design sobre tendências do mercado nacional e internacional.

b) Ator envolvido: SENAI-SP

c) Possíveis parceiros: IPT e MDIC (Programa Brasileiro de Design)

d) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

- () acesso aos mercados interno e externo
() qualidade e produtividade
() formação / capacitação
() governança e cooperação
() tecnologia e inovação (incluindo o design)
() investimento e financiamento
() Outra. Por favor, informe: _____



Ação 6.2.5: Assistência tecnológica.

a) Descrição:

- 1) estudo de viabilidade técnica : profissionais da entidade tecnológica visitam a empresa e fazem o primeiro diagnóstico. Dele constam análises do produto e do processo produtivo, identificação dos principais problemas técnicos a serem resolvidos, estimativas dos custos e investimentos necessários para implementar as soluções sugeridas e
- 2) adequação tecnológica: profissionais da entidade, em conjunto com a empresa, implementam as soluções dos problemas diagnosticados. Ressalta-se que o responsável técnico do PROGEX garante sigilo total sobre as informações das empresas.

b) Atores envolvidos: AIRVO, SENAI-SP e SEBRAE-SP

c) Possível parceiro: PROGEX / MCT (Programa de Apoio Tecnológico à Exportação)

d) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

- () acesso aos mercados interno e externo
() qualidade e produtividade
() formação / capacitação
() governança e cooperação
() tecnologia e inovação (incluindo o design)
() investimento e financiamento
() Outra. Por favor, informe: _____

6.3 - PRODUÇÃO E QUALIDADE INDUSTRIAL

Ação 6.3.1: Melhoria dos Processos Produtivos.

a) Descrição: realização de cursos e consultorias envolvendo introdução ao layout, processos de corte e usinagem, lixa e acabamento, pinturas de bordos e planos, estudo de métodos e tempos, processo e planejamento de controle da produção, organização da produção, estruturação dos custos e desenvolvimento pessoal.

b) Atores envolvidos: AIRVO e SENAI-SP

c) Execução: AIRVO

d) Viabilização financeira: AIRVO

Preencha o quadro abaixo, informando o nome da(s) instituição(ões) locais, estaduais e/ou federais, bem como dos recursos a serem alocados:

Parceiros Locais	Previsto R\$	%	TOTAL R\$	%
AIRVO	18.360,00	100	18.360,00	100

e) Data de início:

f) Data de término:

g) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

- () acesso aos mercados interno e externo
- (X) qualidade e produtividade
- () formação / capacitação
- () governança e cooperação
- () tecnologia e inovação (incluindo o design)
- () investimento e financiamento
- () Outra. Por favor, informe: _____



Ação 6.3.2: Utilização de normas técnicas na produção de móveis.

- a) Descrição: Comprometimento com a inovação e a competitividade das empresas e indústrias brasileiras via qualidade industrial.
- b) Atores envolvidos: AIRVO, SEBRAE-SP, SENAI-SP e FIESP
- c) Possíveis parceiros: Abimóvel, ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial / Autarquia vinculada ao MDIC e INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial / Autarquia do MDIC
- d) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:
 acesso aos mercados interno e externo
 qualidade e produtividade
 formação / capacitação
 governança e cooperação
 tecnologia e inovação (incluindo o design)
 investimento e financiamento
 Outra. Por favor, informe: _____



Ação 6.3.3: Programas de Melhoria da Qualidade.

- a) Descrição: implantação de Programa de Melhoria da qualidade envolvendo a implantação do Programa 5S e realização de palestras sobre Qualidade.
- b) Atores envolvidos: AIRVO, SEBRAE-SP, SENAI-SP e FIESP
- c) Possíveis parceiros: Abimóvel, ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial / Autarquia vinculada ao MDIC e INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial / Autarquia do MDIC
- d) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:
 () acesso aos mercados interno e externo
 (X) qualidade e produtividade
 () formação / capacitação
 () governança e cooperação
 () tecnologia e inovação (incluindo o design)
 () investimento e financiamento
 () Outra. Por favor, informe: _____



Ação 6.3.4: Adequação de produtos e de processos.

- a) Descrição: Atividades ligadas à adequação de produtos (design, embalagem, certificação, etc) e atividades ligadas à adequação de processos (tecnologia, ISO 9000 ou 14.000).
- b) Atores envolvidos: AIRVO, SEBRAE-SP, SENAI-SP e FIESP
- c) Possíveis parceiros: Abimóvel, ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial / Autarquia vinculada ao MDIC, INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial / Autarquia do MDIC, APEX / SECEX – MDIC e PSI – Programa Setorial Integrado - APEX-Brasil
- d) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:
 - acesso aos mercados interno e externo
 - qualidade e produtividade
 - formação / capacitação
 - governança e cooperação
 - tecnologia e inovação (incluindo o design)
 - investimento e financiamento
 - Outra. Por favor, informe: _____



6.4 - MERCADO E PROMOÇÃO COMERCIAL

Ação 6.4.1: Acesso às informações de mercado.

- a) Descrição: criação de banco de dados sobre informações do comércio exterior baseado no mercado interno e externo: empresas importadoras e exportadoras de móveis, mercados já existentes (nacional e internacional), prospecção de mercado (outros países).
- b) Coordenação: AIRVO e SEBRAR-SP
- c) Execução: AIRVO e SEBRAE-SP
- d) Viabilização financeira: AIRVO e SEBRAE-SP
- e) Possíveis parceiros: FIESP, Catálogo do Exportador Paulista, Programas Vitrine do Exportador e Radar Comercial do Governo Federal / Secretaria de Comércio Exterior do MDIC (desenvolvido em parceria com o Serviço federal de Processamento de dados – SERPRO) e base de dados do SISCOMEX – Sistema Integrado de Comércio Exterior / Secretaria de Comércio Exterior do MDIC, Conselho Estadual de Relações Internacionais e Comércio Exterior – CERICEX

Preencha o quadro abaixo, informando o nome da(s) instituição(ões) locais, estaduais e/ou federais,

bem como dos recursos a serem alocados:

Parceiros Locais	Previsto R\$	%	TOTAL R\$	%
AIRVO	2.750,00	16,42	2.750,00	16,42
SEBRAE-SP	14.000,00	83,58	14.000,00	83,58

TOTAL: R\$ 16.750,00

f) Data de início:

g) Data de término:

h) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

- (X) acesso aos mercados interno e externo
- () qualidade e produtividade
- () formação / capacitação
- () governança e cooperação
- () tecnologia e inovação (incluindo o design)
- () investimento e financiamento
- () Outra. Por favor, informe: _____



Ação 6.4.2: Cursos, palestras, workshops, treinamentos e debates sobre mercado externo.

a) Descrição: objetivo de estimular a participação das micro, pequenas e médias empresas nas operações de exportação, bem como disseminar informações afetas ao comércio exterior junto a entidades de classe, instituições de ensino e de pesquisa e órgãos governamentais.

b) Atores envolvidos: AIRVO, SEBRAE-SP e FIESP

c) Possíveis parceiros: Núcleo de Informação de Comércio Exterior – NUCEX / MDIC, Consultoria em Negócios Internacionais, Rede de Agências no Exterior e Salas de Negócios com o Brasil / BB, APEX - SECEX – MDIC

d) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

- (X) acesso aos mercados interno e externo
() qualidade e produtividade
() formação / capacitação
() governança e cooperação
() tecnologia e inovação (incluindo o design)
() investimento e financiamento
() Outra. Por favor, informe: _____



Ação 6.4.3: Treinamento prático para empresas interessadas em exportar.

- a) Descrição: Objetivo de contribuir para a expansão da base exportadora do APL, buscando, principalmente, uma maior participação dos pequenos e médios empresários que têm vocação exportadora e desejam iniciar sua caminhada rumo ao mercado internacional.
- b) Atores envolvidos: AIRVO, SEBRAE-SP e FIESP
- c) Possível parceiro: Programa Aprendendo a Exportar da Secretaria de Comércio Exterior – SECEX do MDIC / parceria com APEX – Agência de Promoção de Exportações.
- d) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:
 - (X) acesso aos mercados interno e externo
 - () qualidade e produtividade
 - (X) formação / capacitação
 - () governança e cooperação
 - () tecnologia e inovação (incluindo o design)
 - () investimento e financiamento
 - () Outra. Por favor, informe: _____



Ação 6.4.4: Desenvolvimento de projetos para montagem de consórcios de exportação.

- a) Descrição: tem por objetivo a associação de empresas com interesse voltado para a exportação.
- b) Atores envolvidos: AIRVO, SEBRAE-SP e FIESP
- c) Possível parceiro: APEX / SECEX – MDIC
- d) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:
 acesso aos mercados interno e externo
 qualidade e produtividade
 formação / capacitação
 governança e cooperação
 tecnologia e inovação (incluindo o design)
 investimento e financiamento
 Outra. Por favor, informe: _____



Ação 6.4.5: Centro de Logística de Exportação.

- a) Descrição: visa centralizar os diferentes serviços de comércio exterior e trâmites da exportação, com o objetivo de facilitar o processo, especialmente para micro, pequenos e médios empresários.
- b) Atores envolvidos: AIRVO, SEBRAE-SP e FIESP
- c) Possível Parceiro: Comitê Consultivo do Setor Privativo (Presidido pelo Presidente do Conselho de Ministros da CAMEX e é composto por até vinte representantes do setor privado).
- d) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:
 acesso aos mercados interno e externo
 qualidade e produtividade
 formação / capacitação
 governança e cooperação
 tecnologia e inovação (incluindo o design)
 investimento e financiamento
 Outra. Por favor, informe: _____



Ação 6.4.6: Central de Negócios.

- a) Descrição: implantação de uma Central de Negócios voltada para a realização de compra conjunta de matérias-primas como forma de diminuição dos custos de produção, por meio da aquisição de insumos mais baratos.
- b) Atores envolvidos: AIRVO, SEBRAE-SP e FIESP.
- c) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:
- (X) acesso aos mercados interno e externo
() qualidade e produtividade
() formação / capacitação
() governança e cooperação
() tecnologia e inovação (incluindo o design)
() investimento e financiamento
() Outra. Por favor, informe: _____



Ação 6.4.7: Participação em Feiras e Exposições (âmbito nacional).

- a) Descrição: facilitar a comercialização dos produtos das empresas do segmento moveleiro no mercado interno.
- b) Coordenação: AIRVO e SEBRAE-SP
- c) Execução: SEBRAE-SP
- d) Viabilização financeira: SEBRAE-SP
- e) Possíveis parceiros: Prefeitura Municipal de Votuporanga, FIESP, Divisão de Operação de Promoção Comercial / MRE - Setores de Promoção Comercial / MRE e APEX / SECEX – MDIC

Preencha o quadro abaixo, informando o nome da(s) instituição(ões) locais, estaduais e/ou federais, bem como dos recursos a serem alocados:

Parceiros Locais	Previsto R\$	%	TOTAL R\$	%
SEBRAE-SP	12.450,00	100	12.450,00	100

- f) Data de início:
- g) Data de término:
- h) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

- (X) acesso aos mercados interno e externo
- () qualidade e produtividade
- () formação / capacitação
- () governança e cooperação
- () tecnologia e inovação (incluindo o design)
- () investimento e financiamento
- () Outra. Por favor, informe: _____



Ação 6.4.8: Participação em Feiras e Exposições (âmbito internacional).

- a) Descrição: facilitar a inserção das empresas no comércio internacional viabilizada pela participação em feiras internacionais.
- b) Coordenação: AIRVO e SEBRAE-SP
- c) Execução: SEBRAE-SP
- d) Viabilização financeira: SEBRAE-SP

Preencha o quadro abaixo, informando o nome da(s) instituição(ões) locais, estaduais e/ou federais, bem como dos recursos a serem alocados:

Parceiros Locais	Previsto R\$	%	TOTAL R\$	%
SEBRAE-SP	20.000,00	100	20.000,00	100

e) Possíveis parceiros: Prefeitura Municipal de Votuporanga, Espaço São Paulo, Departamento de Promoção Comercial / MRE: Divisão de Programas de promoção Comercial – Divisão de Operação de Promoção Comercial, Divisão de Informação Comercial – BrazilTradNet e sistema Radar Comercial / PITCE, APEX / SECEX – MDIC Departamento de Negociações Internacionais / Departamento de Operações de Comércio Exterior Secretaria de Comércio Exterior – SECEX / MDIC, APEX / SECEX – MDIC

- f) Data de início:
- g) Data de término:
- h) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

- () acesso aos mercados interno e externo
- () qualidade e produtividade
- () formação / capacitação
- () governança e cooperação
- () tecnologia e inovação (incluindo o design)
- () investimento e financiamento
- () Outra. Por favor, informe: _____



6.5 - CRÉDITO

Ação 6.5.1: Acesso ao crédito, investimento e financiamento.

- a) Descrição: conjunto de informações sobre acesso ao crédito, investimento e financiamento para o setor produtivo, especialmente, para o segmento moveleiro.
- b) Atores envolvidos: AIRVO e SEBRAE-SP
- c) Possíveis parceiros: Secretaria de Desenvolvimento do Estado de São Paulo, FIESP, Comissão de Incentivo aos Investimentos Produtivos Privados no País Comissão, Rede Nacional de Informações sobre o Investidor (MDIC), Secretaria de Comércio Exterior e Agência de promoção de Exportação – APEX do MDIC
- d) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:
 - () acesso aos mercados interno e externo
 - () qualidade e produtividade
 - () formação / capacitação
 - () governança e cooperação
 - () tecnologia e inovação (incluindo o design)
 - () investimento e financiamento
 - () Outra. Por favor, informe: _____



Ação 6.5.2: Painel sobre crédito (workshop e showroom).

- a) Descrição: Acesso a crédito e serviços financeiros com o apoio e participação das instituições financeiras presentes ou atuantes no APL. O evento terá o seguinte formato: a) orientação e capacitação dos empresários sobre a importância do gerenciamento e obtenção do crédito e workshops, showroom, oficinas e clínicas tecnologias de acesso a crédito para que os empresários e empreendedores interessados e obtenção de financiamento possam receber informações comparativas sobre as várias ações de acesso a crédito do APL.
- b) Atores envolvidos: AIRVO e SEBRAE-SP
- c) Possíveis parceiros: Secretaria de Desenvolvimento do Estado de São Paulo, FIESP, Comissão de Incentivo aos Investimentos Produtivos Privados no País Comissão, Rede Nacional de Informações sobre o Investidor (MDIC) e Secretaria de Comércio Exterior e Agência de promoção de Exportação – APEX do MDIC
- d) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:
- () acesso aos mercados interno e externo
() qualidade e produtividade
() formação / capacitação
() governança e cooperação
() tecnologia e inovação (incluindo o design)
() investimento e financiamento
() Outra. Por favor, informe: _____



Ação 6.5.3 - Programa de Financiamento às Exportações.

- a) Descrição: Apoio às exportações brasileiras, em sua fase de comercialização (pós-embarque), a custos compatíveis com os praticados no mercado internacional, em duas modalidades de crédito: o financiamento e a equalização.
- b) Possíveis parceiros: Banco do Brasil / Programa Proger Exportação, BNDES, CEF, Comitê de Financiamento e Garantia das Exportações (Consignados ao Programa de Financiamento às Exportações – PROEX e ao Fundo de Garantia às Exportações (FGE), Programa Especial de Exportação (Secretaria Executiva da CAMEX) - Programa de Financiamento à Exportação – PROGEX - Fundo de Garantia à Exportação – FGE - Programa de Incentivo à Produção Exportável de Pequenas e Médias Empresas – PROPEX / BB e Projeto de Extensão Industrial Exportadora – PEIEX / APEX-MDIC
- c) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:
- () acesso aos mercados interno e externo
() qualidade e produtividade
() formação / capacitação
() governança e cooperação
() tecnologia e inovação (incluindo o design)
() investimento e financiamento
() Outra. Por favor, informe: _____



Ação 6.5.4: Concessão de crédito.

- a) Descrição: capital de giro e investimentos às empresas que compõem os Arranjos Produtivos Locais.
- b) Possível parceiro: CEF
- c) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:
 - acesso aos mercados interno e externo
 - qualidade e produtividade
 - formação / capacitação
 - governança e cooperação
 - tecnologia e inovação (incluindo o design)
 - investimento e financiamento
 - Outra. Por favor, informe: _____



6.6 - MEIO AMBIENTE

Ação 6.6.1: Educação Ambiental.

- a) Descrição: Objetivo de promover a reflexão dos empresários quanto a sua responsabilidade na prevenção e controle da poluição ambiental.
- b) Atores envolvidos: AIRVO, Prefeitura Municipal de Votuporanga e SENAI-SP
- c) Possíveis parceiros: CETESB – São José do Rio Preto, Secretaria do Meio Ambiente do Estado de São Paulo, Departamento de Meio Ambiente da FIESP e Ministério do Meio Ambiente
- d) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:
 - () acesso aos mercados interno e externo
 - () qualidade e produtividade
 - (X) formação / capacitação
 - () governança e cooperação
 - () tecnologia e inovação (incluindo o design)
 - () investimento e financiamento
 - () Outra. Por favor, informe: _____



Ação 6.6.2: Qualidade Ambiental.

- a) Descrição: trata-se de um conjunto de ações relacionadas à questão ambiental, são elas: serviços de informação, assessoria técnica e tecnológica na implantação de sistemas de Gestão Ambiental ou Tecnologias Ambientais, Serviços Laboratoriais e Pesquisa Aplicada, cobrindo um amplo espectro de necessidades e oferecendo às empresas do APL uma variada gama de soluções ambientais, bem como diminuição dos desperdícios de resíduos.
- b) Atores envolvidos: AIRVO, Prefeitura Municipal de Votuporanga, SEBRAE-SP e SENAI-SP
- c) Possíveis parceiros: CETESB – São José do Rio Preto, Secretaria do Meio Ambiente do Estado de São Paulo, Programa São Paulo Competitivo (Governo do Estado de São Paulo), Departamento de Meio Ambiente da FIESP e Ministério do Meio Ambiente
- d) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:
- () acesso aos mercados interno e externo
() qualidade e produtividade
() formação / capacitação
() governança e cooperação
() tecnologia e inovação (incluindo o design)
() investimento e financiamento
() Outra. Por favor, informe: _____



Ação 6.6.3: Diagnóstico dos resíduos gerados na indústria moveleira.

- a) Descrição: levantamento da quantidade, tipos, aproveitamento e tratamento dos resíduos sólidos gerados pela indústria moveleira.
- b) Atores envolvidos: AIRVO, Prefeitura Municipal de Votuporanga e SENAI-SP
- c) Possíveis parceiros: CETESB – São José do Rio Preto, Secretaria do Meio Ambiente do Estado de São Paulo, Departamento de Meio Ambiente da FIESP e Ministério do Meio Ambiente.
- d) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:
 - acesso aos mercados interno e externo
 - qualidade e produtividade
 - formação / capacitação
 - governança e cooperação
 - tecnologia e inovação (incluindo o design)
 - investimento e financiamento
 - Outra. Por favor, informe: Meio Ambiente



Ação 6.6.4: Criação da Central de Resíduos.

- a) Descrição: A Central de Tratamento de Resíduos de Votuporanga e Região, trata-se de uma área, onde todas as empresas da região, possam depositar os resíduos gerados a partir de madeiras, chapas de aglomerado, MDF e compensados, tintas, plásticos e papel. Todo este material, depois de depositado, deverá ser separado conforme o tipo, madeira, papel, plástico e tinta, para posteriormente passar pelos vários processos de reciclagem.
- b) Atores envolvidos: AIRVO, Prefeitura Municipal de Votuporanga e SENAI-SP
- c) Possíveis parceiros: CETESB – São José do Rio Preto, Secretaria do Meio Ambiente do Estado de São Paulo, Departamento de Meio Ambiente da FIESP e Ministério do Meio Ambiente
- d) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:
- () acesso aos mercados interno e externo
() qualidade e produtividade
() formação / capacitação
() governança e cooperação
() tecnologia e inovação (incluindo o design)
() investimento e financiamento
() Outra. Por favor, informe: Responsabilidade Socioambiental.



6.7 - RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO

Ação 6.1.1: Bolsa Escola Senai / AIRVO.

- a) Descrição: Instituir Programa de Bolsa Escola SENAI / AIRVO para alunos dos cursos promovidos pelo Senai/Cemad – Unidade de Votuporanga = Cursos Design de Móveis, Técnico Produtivo, etc.)
- b) Atores envolvidos: AIRVO, SENAI-SP e Prefeitura Municipal de Votuporanga
- c) Possíveis parceiros: Programa Nacional de Qualificação do M.T.E, Secretaria de Políticas Públicas de Emprego / M.T.E e Secretaria de Tecnologia Industrial do MDIC
- d) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:
- () acesso aos mercados interno e externo
() qualidade e produtividade
() formação / capacitação
() governança e cooperação
() tecnologia e inovação (incluindo o design)
() investimento e financiamento
() Outra. Por favor, informe: _____



Ação 6.7.2: Capacitação em Comércio Exterior.

- a) Descrição: Treinamentos gratuitos para capacitação de fornecedores, de agentes de comércio exterior e de empresários de pequeno porte através dos Programas: Cultura Exportadora e Aprendendo a Exportar
- b) Atores envolvidos: AIRVO, SENAI-SP, Prefeitura Municipal de Votuporanga e SEBRAE-SP
- c) Possíveis Parceiros: Rede Nacional de Agentes de Comércio Exterior - MDIC e M.T.E e Senai, (Secretaria de comércio Exterior – SECEX – MDIC) parceria com APEX – Agência de Promoção de Exportações
- d) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:
 - (X) acesso aos mercados interno e externo
 - () qualidade e produtividade
 - (X) formação / capacitação
 - () governança e cooperação
 - () tecnologia e inovação (incluindo o design)
 - () investimento e financiamento
 - () Outra. Por favor, informe: _____



Ação 6.7.3: Bolsa para cursos da Universidade de Votuporanga – UNIFEV.

- a) Descrição: Instituir Programa bolsa para alunos dos cursos superiores da UNIFEV. A contrapartida do aluno será a execução de pesquisas sobre temas de interesse do APL (no âmbito de linhas de pesquisa previamente definidas pela governança do APL).
- b) Atores envolvidos: AIRVO, SENAI-SP e UNIFEV
- c) Possível parceiro: Programa Nacional de Qualificação do M.T.E
- d) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:
- () acesso aos mercados interno e externo
() qualidade e produtividade
() formação / capacitação
() governança e cooperação
() tecnologia e inovação (incluindo o design)
() investimento e financiamento
() Outra. Por favor, informe: _____



Ação 6.7.4: Capacitação da mão-de-obra.

- a) Descrição: treinamento e aperfeiçoamento da mão-de-obra do pessoal ocupado nas indústrias moveleiras. Capacitação nas seguintes áreas: contabilidade, administração de empresas, gerência de produção, custos na indústria moveleira, empreendedorismo, design no mobiliário, mecânico de máquinas industriais, vendas, marketing, aumento de produção, departamento de pessoal, tecnologia da informação
- b) Atores envolvidos: AIRVO, SENAI-SP, Prefeitura Municipal de Votuporanga e SEBRAE-SP
- c) Possível Parceiro: Programa Nacional de Qualificação do M.T.E
- d) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:
- () acesso aos mercados interno e externo
() qualidade e produtividade
() formação / capacitação
() governança e cooperação
() tecnologia e inovação (incluindo o design)
() investimento e financiamento
() Outra. Por favor, informe: _____



Ação 6.7.5: Programa Saúde e Segurança no Trabalho.

- a) Descrição: Implantação do Programa visando a prevenção de acidentes e doenças, proteção dos trabalhadores e melhoria contínua dos ambientes de trabalho.
- b) Atores envolvidos: AIRVO, SENAI-SP, Prefeitura Municipal de Votuporanga e SEBRAE-SP
- c) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:
 - () acesso aos mercados interno e externo
 - () qualidade e produtividade
 - () formação / capacitação
 - () governança e cooperação
 - () tecnologia e inovação (incluindo o design)
 - () investimento e financiamento
 - (X) Outra. Por favor, informe: Recursos Humanos.



6.8 - ASSOCIATIVISMO E RESPONSABILIDADE SOCIAL

Ação 6.8.1: Palestras sobre Associativismo e Cooperação.

- a) Descrição: objetivo de promover a aproximação e estimular os relacionamentos entre empresas, empresários, lideranças (instituições, entidades, sociedade civil organizada) e sociedade em geral.
- b) Atores envolvidos: AIRVO, SEBRAE-SP, Prefeitura Municipal de Votuporanga e FIESP.
- c) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:
- () acesso aos mercados interno e externo
() qualidade e produtividade
() formação / capacitação
() governança e cooperação
() tecnologia e inovação (incluindo o design)
() investimento e financiamento
() Outra. Por favor, informe: _____



Ação 6.8.2: Palestra e/ou curso sobre Tecnologia Social.

- a) Descrição: Curso inserido no contexto do associativismo / cooperativismo. Tem objetivo de melhorar o produto, método, processo ou técnica criados para solucionar algum tipo de problema social e que atendam aos quesitos de simplicidade, baixo custo, fácil aplicabilidade e impacto social comprovado – que neste caso será utilizado na cooperativa popular que se pretende formar. Como primeiro exemplo já apresentado no caso do APL de Móveis, destaca-se produtos feitos a partir dos resíduos gerados pela indústria moveleira.
- b) Atores envolvidos: AIRVO e Prefeitura Municipal de Votuporanga
- c) Possíveis parceiros: ITCP – Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares / (UNICAMP-UFSCAR-USP) e Instituto de Tecnologia Social
- d) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:
- () acesso aos mercados interno e externo
() qualidade e produtividade
() formação / capacitação
() governança e cooperação
() tecnologia e inovação (incluindo o design)
() investimento e financiamento
() Outra. Por favor, informe: _____



Ação 6.8.3: Criação de cooperativa popular.

- a) Descrição: Cooperativa popular criada a partir de iniciativa solidária e cooperativista com o propósito de garantir trabalho e renda para um grupo de pessoas que estejam sem emprego e/ou que estejam dispostas a atuar no contexto da Economia Solidária.
- b) Atores envolvidos: AIRVO, Prefeitura Municipal de Votuporanga e SEBRAE-SP
- c) Possíveis parceiros: Casa de Economia Solidária de São José do Rio Preto-SP, Programa do Artesanato Brasileiro – PAB / MDIC - (coordenação geral e estadual de Artesanato) e Secretaria Nacional de Economia Solidária / M.T.E
- d) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:
 - acesso aos mercados interno e externo
 - qualidade e produtividade
 - formação / capacitação
 - governança e cooperação
 - tecnologia e inovação (incluindo o design)
 - investimento e financiamento
 - Outra. Por favor, informe: Geração de trabalho e renda.



Ação 6.8.4: Responsabilidade Social no APL.

- a) Descrição: Promoção de palestras e estimular ações que desenvolvam a cultura e a prática da responsabilidade social nas empresas do APL, com objetivo de atingir os 7 indicadores da Responsabilidade Social, são eles: valores; transparência e governança; público interno; meio ambiente; fornecedores; consumidores e clientes; comunidade e governo e sociedade.
- b) Atores envolvidos: AIRVO, Prefeitura Municipal de Votuporanga, SEBRAE-SP e FIESP – Comitê de Responsabilidade Social
- c) Possível parceiro: Instituto Ethos
- d) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:
 - () acesso aos mercados interno e externo
 - () qualidade e produtividade
 - () formação / capacitação
 - () governança e cooperação
 - () tecnologia e inovação (incluindo o design)
 - () investimento e financiamento
 - () Outra. Por favor, informe: Responsabilidade Social.



CAPÍTULO 7 - GESTÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO PRELIMINAR

A Gestão do Plano de Desenvolvimento Preliminar do APL de Móveis de Votuporanga e Região será feita pela AIRVO – Associação Industrial da Região de Votuporanga com colaboração de outras entidades e instituições integrantes da governança, bem como pelos empresários.

CAPÍTULO 8 - ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO PRELIMINAR

As atividades de acompanhamento da implementação do Plano de Desenvolvimento Preliminar englobam as reuniões sistemáticas que as instituições de Governança promoverão no APL (comumente na sede da AIRVO), nas quais os coordenadores definidos para cada ação são convidados a se manifestar quanto ao andamento da ação, possibilitando a reflexão sobre os eventuais gargalos e problemas que emperram as ações, o que permite a definição de ações corretivas, ou mesmo compartilhando o sucesso e o êxito decorrentes do bom encaminhamento das ações.

A proposta metodológica de monitoramento e avaliação do Plano de Desenvolvimento do APL ora apresentada tem o intuito de nortear e criar as principais diretrizes condutoras das atividades relacionadas à gestão e desenvolvimento do pólo, desde o processo de concepção e implementação do PDP, até a análise e avaliação dos resultados alcançados com a efetivação das ações previstas.

O PDP fora elaborado a partir das diretrizes do GTP-APL do Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior – MDIC e da metodologia de atuação da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo – FIESP, mantendo como objetivo principal a função de expressar, em um único documento, o esforço de reflexão e de articulação local que contemple os desafios e oportunidades do setor e do pólo, as ações que estão sendo planejadas e operacionalizadas com vistas a transformar oportunidades em investimentos, e como consequência disso, quais os investimentos necessários para que os



resultados estejam orientados para o desenvolvimento sustentável das localidades e de suas micro-regiões. Toda essa estrutura fora construída a partir das demandas definidas localmente entre os atores principais do APL, os empresários, e os demais atores locais, tais como entidades patronais (associação industrial e sindicato), Senai, Sebrae e Prefeitura Municipal.

O PDP, coerente com os objetivos mais gerais perseguidos pelos Arranjos Produtivos Locais, procura centrar sua atuação para:

- Nortear e direcionar as ações atuais e futuras do pólo, com o intuito de desenvolver, crescer e disseminar a cultura do desenvolvimento local, a partir de um determinado setor produtivo estratégico para a localidade;
- Promover e intensificar o protagonismo local, fortalecendo a base do APL e produzindo maior e melhor credibilidade com relação a outros agentes e instituições apoiadoras de iniciativas de APL's;
- Produzir o desenvolvimento econômico;
- Reduzir as desigualdades sociais e regionais;
- Gerar inovação tecnológica;
- Expansão e modernização da base produtiva;
- Crescimento do nível de emprego e renda;
- Redução da taxa de mortalidade de micro, pequenas e médias empresas;
- Aumento da escolaridade e da capacitação de envolvidos no processo produtivo;
- Aumento da produtividade e competitividade e
- Iniciação e incremento nas exportações.

A avaliação de um plano desta dimensão requer uma metodologia que possa ser aplicada em larga escala, contemplando todos os momentos e todos os atores sociais

envolvidos no processo em questão. Espera-se que a estratégia adotada promova uma prática de avaliação do PDP na localidade, que cumpra o seu papel educativo e dinâmico que traga à luz pontos de discussão relativos não apenas a resultados, mas, especialmente, ao processo de desenvolvimento, com possibilidades de transformação e correção das ações implementadas, a fim de aprimorar o PDP, enquanto instrumento de trabalho de gestão do APL, tendo o foco nas ações realizadas no âmbito do protagonismo local.

Busca-se então, atingir o objetivo de realizar uma avaliação global do PDP que não apenas aponte problemas, mas que analise as causas e os processos que os ocasionaram, além disto, possa servir como um instrumento para a busca de aperfeiçoamento do plano. Dessa forma, devem ser apresentadas recomendações e propostas de mudanças de práticas e concepções analisadas no processo de definição e implementação do plano na localidade.

Evidencia-se, assim, a preocupação em avaliar não apenas os resultados do programa, mas também a sua gestão, a fim de identificar o avanço da governança do APL na consolidação do processo democrático de definição de prioridades, pautado pela participação dos envolvidos e pela transparência das ações.

É importante ressaltar que esta proposta insere-se em um contexto mais amplo de avaliação de APL's, visto que propõe ações a nível local que possam ser analisados e disseminados em nível estadual e federal. Sendo assim, explicita o seu compromisso em atender às diretrizes do GTPAPL quanto à formação e desenvolvimento de núcleos estaduais.

A avaliação do PDP comporta dois momentos:

- 1) Planejamento e implementação do Plano, analisando o trabalho dos atores principais do APL, o envolvimento de cada um deles nas ações planejadas, as atividades e funções de cada um no gerenciamento do pólo, focando eficiência e eficácia do PDP e
- 2) Resultados Finais do Programa, relacionados aos benefícios e impactos gerados aos empresários e à comunidade local, focando explicitamente, efetividade social do Plano.

Avaliação do Planejamento e Implementação do PDP - Monitoramento

Esta etapa pretende responder as seguintes questões: como os atores locais planejam e gerenciam o seu PDP, quais ações estão sendo executadas e como vem sendo operacionalizadas e quais os resultados parciais obtidos.

Este tipo de avaliação possibilita a averiguação do cumprimento do plano estabelecido. Além disto, favorece a identificação dos processos e métodos gerenciais que facilitam ou dificultam a consecução de objetivos e metas propostos.

Planejamento e desenho do PDP

A primeira etapa da avaliação é fundamental para contextualizar a avaliação da implementação e medir o impacto do Plano. Ela está composta da análise sobre a concepção do PDP: mudanças conceituais e estratégias adotadas, mecanismos para envolvimento dos diferentes atores no processo e a análise das ações propostas: seus conteúdos, estrutura, composição de coordenadores e a referência à adequação frente à demanda e necessidade dos empresários e da comunidade local a ser beneficiada com as mesmas.

Dimensões:

- Forma de definição das ações, assim como responsabilidades e mecanismos de operacionalização;
- Recursos aplicados e necessidades externas;
- População-alvo beneficiada e
- Outros, tais como: recursos humanos aplicados, tempo investido pelos atores locais, principais dificuldades.

Implantação

Deverão ser analisados todos os procedimentos adotados pelos gestores em relação à implantação do PDP. Esta etapa tem um papel importante na confirmação das decisões e

ações bem sucedidas, na substituição de decisões e ações que se mostrarem inadequadas e na possibilidade de introduzir outras decisões e novas ações que se revelarem necessárias.

Dimensões:

- Seleção de ações prioritárias;
- Forma de mobilização dos envolvidos e
- Atividades realizadas com vistas à operacionalização das ações.

Gestão do Processo

Em segundo lugar, avaliar-se-á a execução do PDP, contemplando a disponibilidade dos recursos humanos (administrativos e técnicos), materiais e financeiros com vistas a alcançar os objetivos propostos no plano; e o acompanhamento da eficiência e da qualidade da execução do PDP quanto às ações de coordenação, mecanismos e procedimentos estabelecidos para o exercício de controle; e ao sistema de informação, comunicação e decisão interna e externa existente, de acordo com os objetivos centrais de cada uma das ações previstas.

Dimensões:

- Desempenho e perfil dos executores; adequação em relação às diretrizes do APL;
- Cumprimento dos prazos estabelecidos e
- Participação efetiva dos parceiros elencados na ação.

Poderão ser elaborados relatórios parciais contendo as principais informações sobre o desempenho do PDP: as metas previstas e atingidas; bem como uma avaliação sobre a adequação das ações ao momento vivido no pólo.

Avaliação de Resultados

Na avaliação dos resultados será analisada, basicamente, a eficiência do Plano de Desenvolvimento do APL, ou seja, o grau de alcance das metas e a adequação das ações ao diagnóstico das necessidades locais e da clientela beneficiada.

Esta parte do trabalho tem como objetivo avaliar o alcance dos objetivos e metas do PDP e a adequação das ações à realidade do pólo e da comunidade beneficiada.

Dimensões:

- Relação entre o planejado e executado;
- Formatação das estratégias operacionais;
- Adequação dos custos às necessidades planejadas;
- Técnicas Utilizadas:
- Entrevistas - com os principais envolvidos;
- Análise de informações geradas e
- Análise de documentos e projetos.

Avaliação de Impacto Social

A avaliação de impacto do PDP contempla a análise dos resultados parciais e finais das ações realizadas. Os resultados permitirão mensurar os efeitos, de curto, médio e longo prazo, das principais ações realizadas, levando-se em conta a situação das empresas, o desenvolvimento local e a articulação conseguida.

As dimensões de avaliação de efetividade social estão diretamente ligadas às dimensões explicitadas anteriormente e deverão ser definidas a partir das atividades de monitoramento do PDP e das ações efetivamente realizadas na localidade.



CAPÍTULO 9 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A intervenção dos governos locais no processo de desenvolvimento. DOWBOR, L. In: Brava, Silvio Bacca (org). Desenvolvimento Local. São Paulo, POLIS, 1996.

ABDI. Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial. www.abdi.org.br

Agenda de Competitividade para a Economia Paulista. Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo – Diretoria de Política, Industrial e Tecnológica, São Paulo, 2007.

Arranjos e Sistemas Produtivos Locais na Indústria Brasileira. J.E.Cassiolatto, H.M.M. Lastres, in: www.fierp.org.br.

Aglomerações industriais no Estado de São Paulo. SUZIGAN, W; FURTADO, J; GARCIA, R.; SAMPAIO, S.E.K, 2005.

Atlas da Competitividade da Indústria Paulista, 2007.
<http://www.seade.gov.br/projetos/fiesp/>

As Engrenagens da Locomotiva. Ensaio sobre a formação urbana paulista. GONÇALVES, Maria Flora. Tese de Doutorado. Campinas: IFCH/Unicamp, 1998.

Comunidade e Democracia: a experiência da Itália Moderna. R. Putnam, ed. FGV, Rio de Janeiro, 2000.

Clusters Industriais: Processo de decisão das empresas e Políticas Públicas para Competitividade. Projeto de Tese de Doutorado. REBELO, A.M.- I.E - Universidade Estadual de Campinas, 2005.

Cluster industrial: o pólo moveleiro de Votuporanga-SP (1962-2001). STIPP, M.S. Dissertação (Mestrado) — Universidade Estadual Paulista, Araraquara, 2002.

Cultura local e associativismo. Texto de referência da palestra sobre Cultura Local e Associativismo, Seminário do BNDES sobre Arranjos Produtivos Locais, Outubro de 2004.

Desenvolvimento Local. JESUS, P. In: CATTANI, A D. (Org.). A outra economia. Veraz Editores. Porto Alegre, 2003.

Desenvolvimento Local e territorial – abordagens, desafios e estratégias para a ação municipal. SANTOS, A.C.A. In: Semeando o Desenvolvimento, IBAM. São Paulo. Fev-Mar, 2007.



Elementos para discussão de uma política industrial para o Brasil. VILLELA, A.V; SUZIGAN, W. Texto para discussão n. 421, maio de 1996.

Estruturas de governança e cooperação em APLs. SUZIGAN, W. apresentação baseada em informações do projeto “Sistemas locais de produção: o papel das instituições de apoio às empresas”. Novembro de 2004.

Estudo da competitividade da economia brasileira. COUTINHO, Luciano & FERRAZ João C. - Campinas, Papirus/Ed. da Unicamp, 1994.

Experiências dos APLs da Fiesp. Decomtec – Gerência de Projetos de Competitividade e Tecnologia, julho de 2005.

Formação de Facilitadores - Projeto BNDES/PNUD. JORDAN,A; CERQUEIRA, R. Recife, 2002.

Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva de Madeira e Móveis - Agenda de proposta. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e comércio Exterior – Secretaria do Desenvolvimento da Produção, 2001.

Governance and upgranding: linking industrial cluster and global value chain research. HUMPHREY, J; SCHMITZ, H. - Ids working paper 120. Ano de 2000.

Industrialização Descentralizada: Sistemas Industriais Locais – O Arranjo Produtivo Moveleiro de Ubá. CROCCO, M.; HORÁCIO, F. (CEDEPLAR/UFMG). Nota técnica 38. IE/UFRJ, Rio de Janeiro, março de 2001.

Informativo Industrial. Edição Especial de Comemoração ao 30ºAniversário da Airvo- Edição 10, Ano II, Dezembro /2006 e Janeiro de 2007.

Instrumentos de Apoio ao Setor Produtivo. Onde buscar apoio para o seu negócio. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – Secretaria do Desenvolvimento da Produção. Brasília, 2004.

Manual de Treinamento de Agentes – Metodologia em APLs Fiesp. Decomtec – gerência de Projetos de Competitividade e Tecnologia, dezembro de 2006.

Oficina de Cooperação. APLs de Móveis de Mirassol e Votuporanga. Sebrae-SP, março de 2007.

Oficina de Planejamento Participativo. APLs de Móveis de Mirassol e Votuporanga. Sebrae-SP, março de 2007.



Oficina Regional de Orientação à instalação de Núcleos Estaduais de apoio a arranjos Produtivos Locais. GTP-APL, 2005.

Pensar o desenvolvimento a partir do local: novo desafio para os gestores públicos. COSTA, F.L; CUNHA, A.P.G. VII Congresso Internacional Del CLAD sobre la Reforma Del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002.

Política Nacional de Desenvolvimento Regional. Ministério da Integração Nacional – Secretaria de Políticas de Desenvolvimento Regional / Secretaria de Programas Regionais. Brasília, agosto de 2005.

Primeiro Termo Aditivo ao convênio n. 33/2005 estabelecido entre MDIC e FIESP, 2005.

Reportagens sobre o pólo de Votuporanga – Informações cedidas pela biblioteca do Senai de Votuporanga (período de 2002 a 2007).

Resíduos gerados em indústrias de móveis de Madeira situadas no pólo moveleiro de Arapongas-PR. Elaine Garcia de Lima (CEFET-PR) e Dimas Agostinho da Silva (UFPR), abril de 2005.

Transformações da indústria moveleira de Votuporanga. PAVAN, J.L; ABE, S.H. Centro Universitário de Votuporanga, 1999.

Virage Local. FORTIN, Anne; PRÉVOST, Paul. Transcontinental. Canadá: Montreal, 1995.



CAPÍTULO 10 – ANEXOS

Anexo I – Termo de Adesão

APL DE MÓVEIS DO NOROESTE PAULISTA

Empresa: _____

Endereço: _____

CEP _____

Telefone: _____ Fax: _____

e-mail: _____

Proprietário(s): _____

Ao assinar este TERMO DE ADESÃO, estou decidindo e assumindo o compromisso de participar e executar todas as etapas do projeto de APL – Arranjo produtivo local de móveis do Noroeste Paulista , que está sendo proposto.

Freqüentarei pontualmente todos os cursos e reuniões aqui definidas, estudarei e implantarei os conceitos, envolverei o meu pessoal e dedicarei o meu tempo para atender os prazos estabelecidos comigo e com o grupo.

Estou ciente também, que estou adquirindo “soluções” especialmente estruturadas para o meu crescimento profissional e pessoal; portanto estarei me dedicando e me comprometendo a este projeto.

Data:

Assinatura do responsável:

Anexo II – Tabela VA/PO

Quadro para cálculo do Indicador de produtividade VA/PO				
	Em R\$			
Item	Estoque Inicial	(+) Compras no mês	(-) Estoque Final	(=) Consumo Mensal
MDF/Madeira/Aglomerado				
MDF				
Aglomerado				
Madeira				
Laminado				
Tecido				
Espuma				
Outros				
Subtotal				
Materiais auxiliares (ou insumos)				
Tintas				
Vernizes				
Insumos para acabamento (diluente, primer, etc)				
Lixas				
Pregos e Parafusos				
Vidros/Espelhos				
Grampos				
Cola				
Outros				
Subtotal				
Gastos com energia e combustível				

Conta de luz				
Gás				
Oxigênio				
Outros				
Subtotal				
Peças, acessórios, ferramentas e embalagens				
Dobradiças, corredeiras, etc				
Serras, brocas, etc				
Puxadores, fecho magnético, etc				
Embalagens				
Outros				
Subtotal				
Gastos com terceirização (mensal)				
Peças compradas prontas (pés, estrados, cabeceiras, etc)				
Mão de obra				
Outros				
Subtotal				
Serviços de assistência técnica na produção				
Material de manutenção industrial				
Total = Consumo Intermediário				

Produtividade	Receita de vendas	
	Impostos	
	VA	
	no. de funcionários (PO)	
	VA / PO	

Anexo III – Tabela simplificada VA/PO

	valor
Despesas de produção (Energia elétrica, Despesas Gerador, Expedição, manutenção, empilhadeiras, materiais em geral seguros, despesas diversas de produção, depreciação)	
Despesas gerais e serviços de terceiros	
Custo Matéria-Prima (todos os tipos de matérias-primas e acessórios em geral) Assist Técnica (troca mercadorias de clientes)	
Consumo Intermediário	
Receitas de Vendas (total de vendas no mês)	
Impostos - Icms	
Imposto Simples	
Impostos – PIS / Cofins	
Impostos - I.Renda / Cont Social	
Fretes e outros impostos	
total de Imposto	
VA (valor adicionado)	
No de Funcionários (PO - pessoal ocupado)	
VAPO	



Anexo IV – Pesquisa Qualitativa

PESQUISA DE AVALIAÇÃO DO PROJETO DE COMPETITIVIDADE DO PÓLO DE MÓVEIS DE VOTUPORANGA

PROJETO APL de Móveis de Votuporanga e Região

Esta pesquisa visa coletar o grau de **satisfação e sugestões** para os eventos ocorridos no Projeto de Competitividade do APL de Móveis de Votuporanga e Região. Pedimos a sua colaboração em respondê-la para o aprimoramento das futuras atividades.

Nome da Empresa:

Nome do Respondente:

1. Gostaríamos de saber qual o seu grau de satisfação sobre os tópicos a seguir; para realizar essa avaliação utilize os seguintes códigos:

- | |
|---|
| 1. Péssimo
2. Ruim
3. Regular
4. Bom
5. Ótimo |
|---|

1.1. Sobre as Atividades Realizadas

1. Objetividade dos trabalhos apresentados	(1) (2) (3) (4) (5)
2. Nível técnico dos eventos	(1) (2) (3) (4) (5)
3. Atendimento das expectativas dos assuntos abordados	(1) (2) (3) (4) (5)
4. Adequação da carga horária / Duração	(1) (2) (3) (4) (5)
5. Organização administrativa dos eventos	(1) (2) (3) (4) (5)
6. Conteúdo dos cursos	(1) (2) (3) (4) (5)
7. Aquisição de novos conhecimentos	(1) (2) (3) (4) (5)
8. Assimilação / Aprendizado	(1) (2) (3) (4) (5)
9. Quantidade de atividades	(1) (2) (3) (4) (5)

1.2. Sobre os Expositores

1. Conhecimento e domínio no assunto	(1) (2) (3) (4) (5)
2. Método de apresentação	(1) (2) (3) (4) (5)

3. Estímulo à atenção do grupo	(1) (2) (3) (4) (5)
4. Coerência e objetividade das respostas	(1) (2) (3) (4) (5)

1.3. Sobre o Grupo Piloto

1. Melhoria de relacionamento entre os empresários	(1) (2) (3) (4) (5)
2. Troca de informações	(1) (2) (3) (4) (5)
3. Aumento da confiança	(1) (2) (3) (4) (5)
4. Realização de atividades conjuntas – vendas	(1) (2) (3) (4) (5)
5. Realização de atividades conjuntas – treinamentos	(1) (2) (3) (4) (5)
6. Realização de atividades conjuntas – produção	(1) (2) (3) (4) (5)
7. Realização de atividades conjuntas – feiras	(1) (2) (3) (4) (5)
8. Realização de atividades conjuntas – missão	(1) (2) (3) (4) (5)
9. Oportunidades futuras de atividades conjuntas	(1) (2) (3) (4) (5)

1.4. Sobre os Resultados do Projeto – Mercado

1. Aumento de vendas – produtos com menor valor agregado	(1) (2) (3) (4) (5)
2. Aumento de vendas – produtos com maior valor agregado	(1) (2) (3) (4) (5)
3. Desenvolvimento de novos clientes	(1) (2) (3) (4) (5)
4. Melhor relacionamento com clientes	(1) (2) (3) (4) (5)
5. Melhor análise da carteira de clientes e performance	(1) (2) (3) (4) (5)
6. Identificação de novas oportunidades de mercado	(1) (2) (3) (4) (5)
7. Desenvolvimento de novos produtos adequados aos nichos de mercado (canal de distribuição, produto, etc)	(1) (2) (3) (4) (5)
8. Melhor atuação em feiras	(1) (2) (3) (4) (5)

1.5. Sobre os Resultados do Projeto – Gestão / Tecnologia

1. Melhor conhecimento da empresa	(1) (2) (3) (4) (5)
2. Redução de custos	(1) (2) (3) (4) (5)
3. Redução de perdas	(1) (2) (3) (4) (5)
4. Melhoria da organização da produção	(1) (2) (3) (4) (5)
5. Redução de tempo de fabricação	(1) (2) (3) (4) (5)
6. Melhoria da qualidade dos móveis	(1) (2) (3) (4) (5)
7. Melhoria do relacionamento com funcionários	(1) (2) (3) (4) (5)
8. Aumento da produtividade	(1) (2) (3) (4) (5)
9. Melhoria do planejamento e visão de longo prazo	(1) (2) (3) (4) (5)

1.6. Sobre os Resultados do Projeto – Design



1. Integração entre designer e o processo de fabricação	(1) (2) (3) (4) (5)
2. Conhecimento de novas tecnologias para design: software, prototipagem	(1) (2) (3) (4) (5)
3. Conhecimento de tendências de design e conceitos de coleções e linhas	(1) (2) (3) (4) (5)

2. Gostaríamos de saber qual o seu grau de satisfação sobre os tópicos a seguir, para cada Instituição; para realizar essa avaliação utilize os seguintes códigos:

- 1. Péssimo
- 2. Ruim
- 3. Regular
- 4. Bom
- 5. Ótimo

Itens para Avaliação	FIESP	SEBRAE	SENAI	AIRVO/ SINDIMOB
1. Acessibilidade				
2. Agilidade no atendimento				
3. Persistência para resolver as solicitações				
4. Iniciativa para acompanhar as solicitações				
5. Proposição de soluções espontaneamente				
6. Visitar a empresa participanteativamente				
7. Ser relações públicas do Projeto				

3. Cite 3 Pontos Fortes e 3 Pontos Fracos do Projeto:

Pontos Fortes	Pontos Fracos

4. Cite Pontos Fortes e Pontos Fracos sobre as Instituições participantes do Projeto:

	Pontos Fortes	Pontos Fracos



FIESP		
SEBRAE		
SENAI		
AIRVO		

5. Você recomendaria este Projeto para outro empresário ? () sim () não

6. Você participaria da continuidade deste Projeto ? () sim () não

Comentários e Sugestões para aprimoramento das atividades do Projeto:

V – Contato da governança do APL de Móveis de Votuporanga e Região

Entidade/Órgão/Instituição	Contato	Cargo	e-mail	Telefone
AIRVO – Associação Industrial da Região de Votuporanga / SINDIMOB – Sindicato das Indústrias do Mobiliário de Votuporanga	Adélia Aparecida Porto	Presidente	airvo@airvo.com.br adeliaporto@gmail.com exportacao@airvo.com.br	(17) 3421-4077
Prefeitura Municipal de Votuporanga	Diogo Mendes Vicentini	Secretário de Desenvolvimento Econômico	diogovicentini@terra.com.br	(17) 3405-9700 ramal 35
Prefeitura Municipal de Votuporanga	Lindenir Ferrari	Secretária do APL no âmbito da Prefeitura ligada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico	lindenirferrari@votuporanga.sp.gov.br	(17) 3405-9700 ramal 35
SEBRAE – E.R. Votuporanga	Fábio Ravazi Gerlach	Gerente do Escritório Regional	fabiog@sebraesp.com.br	(17) 3421-8366
SEBRAE – E.R. Votuporanga	Evelise Galbe de Carvalho	Analista de Projeto – Projeto APL de Móveis de Votuporanga	evelisec@sp.sebrae.com.br	(17) 3421-8366
SENAI-SP / CEMAD – Centro Tecnológico de Formação Profissional da Madeira e do Mobiliário de Votuporanga	Mário Eduardo Cazão	Diretor	mcazao@sp.senai.br	(17) 3422-4551
SENAI-SP / CEMAD – Centro Tecnológico de Formação Profissional da Madeira e do Mobiliário de Votuporanga	Antônio Carlos Morettin	Instrutor de treinamento	treinamento850@sp.senai.br	(17) 3422-4551